

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет соціології і права

Кафедра соціології

«На правах рукопису»

УДК _____

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ П.В.Кутуєв

« ____ » _____ 20__ р.

Магістерська дисертація

на здобуття ступеня магістра

зі спеціальності 054 «Соціологія»

**на тему: «Організаційні конфлікти в Україні: причини, динаміка, моделі
врегулювання»**

Виконала:

студентка II курсу, групи СЛЗ-71

Голуб Вікторія Олександрівна _____

Науковий керівник:

доцент кафедри соціології, к. філос. н., доцент

Коломієць Т.В. _____

Рецензент:

доцент кафедри теорії і практики управління, к. філос. н.

Акімова О.А. _____

Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань.

Студентка _____

Київ – 2018 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет соціології і права
Кафедра соціології

Рівень вищої освіти – другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою

Спеціальність – 054 «Соціологія» «Врегулювання конфліктів та медіація»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ П.В.Кутуєв

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

Голуб Вікторії Олександрівній

1. Тема дисертації «Організаційні конфлікти в Україні: причини, динаміка, моделі врегулювання», науковий керівник дисертації Коломієць Тетяна Володимирівна, доцент кафедри соціології, к. філос. н, затверджені наказом по університету від «15» листопада 2018р. №4176-с
2. Термін подання студентом дисертації 07 грудня 2018 р.
3. Об'єкт дослідження - виступає організаційний конфлікт
4. Предмет дослідження - дослідження поняття організаційного конфлікту, поглядів, теоретичних підходів до вивчення та дослідження організаційних конфліктів, динаміки розвитку організаційного конфлікту та моделей його можливого врегулювання.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити - визначення поняття «організаційний конфлікт»; вивчення поглядів на організаційні конфлікти; вивчення типології організаційних конфліктів; аналіз причин та динаміки розвитку організаційних конфліктів; виявлення основних форм поведінки співробітників в умовах організаційного конфлікту; вивчення моделей та методів врегулювання організаційних конфліктів; проведення соціологічного дослідження, фокус-групове інтерв'ю; надання та аналіз результатів проведеного дослідження; висновки з проведеного дослідження

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу – відсутній
7. Орієнтовний перелік публікацій
8. Дата видачі завдання 28.09.2018

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Визначення напрямку дослідження	Вересень 2017	
2.	Формування джерельної бази дослідження	Вересень – листопад 2017	
3.	Складання розгорнутого плану	Листопад 2017	
4.	Написання вступу до роботи (визначення об'єкту, предмету, мети та завдань)	Грудень – січень 2018	
5.	Підготовка і написання I розділу дисертації «Основні теоретичні підходи дослідження організаційних конфліктів»	Січень – квітень 2018	
6.	Написання II розділу «Аналіз динаміки організаційних конфліктів та моделей їх врегулювання»	Травень – серпень 2018	
7.	Підготовка програми та інструментарію дослідження	Вересень – жовтень 2018	
8.	Проведення дослідження та аналіз зібраних даних	Жовтень 2018	
9.	Написання III розділу «Дослідження «Причини та наслідки конфлікту в організації». методом фокус-групового інтерв'ю», висновків та коригування списку літератури	Жовтень – листопад 2018	
10.	Підготовка реферату магістерської дисертації	Листопад 2018	
11.	Передача магістерської дисертації на кафедру	Грудень 2018	

Студент

В.О.Голуб

Науковий керівник дисертації

Т.В.Коломієць

АНОТАЦІЯ

Голуб В.О. Організаційні конфлікти в Україні: причини, динаміка, моделі врегулювання. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 054 Соціологія. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Кафедра «Соціології». – Київ, 2018. – 89 с., 1 табл, список використаних джерел з 47 найменувань, три розділи, 6 підрозділів.

Магістерська дисертація присвячена дослідженню теоретичних положень, методичних підходів та практичних засад організаційних конфліктів в Україні. Окрема увага приділена типології організаційних конфліктів, теоретичним підходам до дослідження даної проблематики, причинам виникнення організаційних конфліктів, розвитку та можливим шляхам до їх врегулювання. Третій розділ магістерської дисертації присвячено якісному соціологічному дослідженні, яке було мною проведено, а саме фокус-групове дослідження на тему «Причини та наслідки конфлікту в організації». В даній роботі викладена програма дослідження та аналіз результатів.

Ключові слова: Конфлікт, організаційний конфлікт, організація, врегулювання конфлікту, типологія конфліктів.

ABSTRACT

Holub V.O. Organizational conflicts in Ukraine: reasons, dynamics, and models of adjustment. Master's thesis for obtaining a master's degree in specialty 054 Sociology. – National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, academic department of “Sociology”. – Kyiv, 2018. – 89 p., 1 table, list of 47 literacy references used, three chapters, 6 subchapters.

Master's thesis is on research of theorizes, methodological approaches and practical principles of organizational conflicts in Ukraine. Special mention is made of typology of organizational conflicts, theoretical approaches for research in this problematic, reason of organizational conflicts origin, development and possible ways to their adjustment. The third chapter of the Master's thesis is on the qualitative sociological research which had been undertaken by me personally namely running of focus-groups research on the subject of «Causes and effects of the conflicts in the organization». This work outlines the program of research and the findings of analysis.

Key words: Conflict, organizational conflict, organization, adjustment of conflict, typology of conflicts.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

1.1 Поняття, типологія організаційних конфліктів.....9

1.2.Теоретичні підходи дослідження організаційних конфліктів.....18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ ТА МОДЕЛЕЙ ЇХ ВРЕГУЛЮВАННЯ

2.1 Причини та динаміка розвитку організаційних конфліктів.....29

2.2 Шляхи та моделі їх врегулювання конфліктів в організації.....39

РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ «ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ КОНФЛІКТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ». МЕТОДОМ ФОКУС-ГРУПОВОГО ІНТЕРВ'Ю

3.1 Програма дослідження.....60

3.2 Аналіз результатів дослідження.....67

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

ВСТУП

1. Актуальність теми дослідження.

Конфлікт – це невід’ємна частина людського життя. В будь-якій сфері людського життя є можливість виникнення конфлікту, він народжується на ґрунті щоденних розбіжностей думок, поглядів, потреб, бажань, інтересів, стилів життя. Через ці розбіжності виникають протистояння і суперництво, що в свою чергу порушує особистий або між особистий спокій, емоційну рівновагу і призводить до ще більшого розгортання і загострення протистояння.

Середньостатистична людина проводить більшу частину свого життя саме на роботі, взаємодіючи з колегами, керівництвом, підлеглими, партнерами по бізнесу або клієнтами. При такій взаємодії в спілкуванні виникає протилежність поглядів, думок, що в свою чергу призводить до конфліктів або суперечок між членами групи, групами в цілому. В свою чергу конфлікт, що виник в організації відіграє важливу роль і впливає як на членів групи (членів колективу), що стали учасниками конфлікту так і може вплинути на діяльність організації в цілому. За результатами проведених досліджень, організаційні конфлікти займають друге місце після політичних.

Соціологія бачить проблему конфлікту як одну з найактуальніших, оскільки суспільне життя, процеси, явища тісно пов’язані з даною проблемою. Підходячи до вивчення конфлікту, соціологи в першу чергу цікавляться мотивами, що спонукали конфліктну ситуацію, які в свою чергу залежать від суспільної та соціальної сфери.

Методологія вивчення та практичне вирішення конфлікту утворюються з усіх наявних теорій. Не дарма ще в середині ХХ ст., в соціології був сформований окремий напрям який займається вивченням саме конфліктів. В даному напрямку проблема конфлікту розглядається всебічно і глибоко. [41]

Потенціал сучасної соціологічної теорії конфлікту полягає в першу чергу в тому, що раніше конфлікти, що виникали, розглядались виключно як негативне явище і основним завданням для соціолога було визначення типових умов, які сприяють виникненню конфлікту та у визначенні способів їх усунення. Сучасні підходи формуються на думці, що повна відсутність конфліктів – умова не просто неможлива, але й небажана. [5]

2. Об'єкт і предмет дослідження.

Об'єктом даної магістерської роботи виступає організаційний конфлікт. Предметом роботи є дослідження поняття організаційного конфлікту, поглядів, теоретичних підходів до вивчення та дослідження організаційних конфліктів, динаміки розвитку організаційного конфлікту та моделей його можливого врегулювання.

3. Мета і завдання дослідження.

Метою магістерської роботи являється дослідження сутності організаційного конфлікту, розгляд на практиці шляхів та моделей їх врегулювання, аналіз отриманих результатів дослідження проведеного фокус-групового інтерв'ю.

Завданнями дослідження є:

- визначення поняття «організаційний конфлікт»,
- вивчення теоретичних підходів на організаційні конфлікти,
- дослідження типології організаційних конфліктів,
- аналіз причин та динаміки розвитку організаційних конфліктів,
- виявлення основних форм поведінки співробітників в умовах організаційного конфлікту,

- вивчення моделей та методів врегулювання організаційних конфліктів,
- проведення соціологічного дослідження, фокус-групове інтерв'ю. Тема дослідження «Причини та наслідки конфлікту в організації»,
- аналіз результатів проведеного дослідження,
- висновки з проведеного дослідження.

4. Методи дослідження.

Для дослідження цілей та завдань поставлених в магістерській роботі був зібраний емпіричний матеріал з застосуванням методу спостереження та соціометрія, в роботі були використані порівняльний та історичний метод. Також мною було проведено дослідження по виявленню причин та особливостей між групових та міжособистісних конфліктів в організації, мною був використаний якісний метод соціологічного дослідження, а саме фокус-групове дослідження.

5. Наукова розробленість проблеми дослідження.

Питання конфлікту розглядали і розглядають багато вчених, соціологів психологів, конфліктологів. Насамперед варто зазначити рамки соціально-психологічного підходу, в межах якого проводилися дослідження в сфері конфлікту. Серед них З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорні, Е. Фромм з психоаналітичним дослідженням конфлікту; К. Левін, Д. Кречів, Л. Ліндсей (Теорія групової динаміки); Соціометричний підхід - Дж. Морено, Е. Дженігс, С. Додд, Г. Гурвич; Теорія структурного балансу - Ф. Хайдер;

Теоретичний фундамент у науку управління був закладений американським ученим Елтоном Мейо у доктрині людських відносин. Конфліктологія виходить з того, що поведінка людини визначається як раціональними так і ірраціональними імпульсами, саме через це її важко передбачити. [16]

Р. Блейк і Дж. Моутон розглядають різні стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях, серед яких виділяють такі як: компроміс, пристосування, уникнення конфлікту, співпраця. [29]

Автори класичної праці "Соціальна психологія організацій" Д. Кац і Р. Кан на підставі глибокого й ретельного аналізу організаційних проблем, дійшли висновку про значне поширення подібних конфліктів. [46]

Також проблематику питання розглядають такі сучасні конфліктологи як: Ф. Бородкін і Н. Коряк, А. Дмитрієв, В. Кудрявцев і Г. Кудрявцев.

Проблему конфлікту розглядав англійський соціолог Є.Гідденс. Під конфліктом він розумів реальну боротьбу між групами або людьми, в незалежності від того, які засоби і джерела застосовує кожна зі сторін. [44]

Американський соціолог Л.Козер найбільш відомий саме завдяки вивченню конфлікту вважав, що конфлікт – це боротьба за цінності та претензії на певний статус, ресурси та владу.

Американський соціолог К.Боулдінг в своїй загальній теорії конфлікту писав про необхідність регулювання конфлікту.

Основною ідеєю О.Конта, П.Лілієнфельда, А.Шефле, Г.Спенсера в вивченні конфлікту було те, що головним регулятором життя виступає закон боротьби за існування.

6.Наукова новизна результатів, одержаних в дисертації.

Набуло подальшого розвитку обґрунтування факту, що організаційний конфлікт може нести конструктивний характер та підвищити загальну ефективність співробітника та організації в цілому. Це було підтверджено на базі проведеного соціологічного дослідження завдяки підтвердженній гіпотезі: конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації.

Удосконалено шляхи та моделі врегулювання конфліктів в організації, поглиблений емпіричний аналіз конфліктів в організації на основі фокус-групового дослідження на тему «Причини та наслідки організаційних конфліктів».

7. Теоретична цінність роботи.

Теоретична цінність роботи полягає в здійсненому аналізі літературних джерел присвячених проблемі конфлікту. Поєднанні та узагальнені теоретичні та методологічні періодичні публікації провідних науковців в області конфліктології, а саме: психологів, соціологів, конфліктологів. Теоретичну та методологічну базу доповнює проведене автором дисертації дослідження проблеми конфлікту, використовуючи метод фокус-групового інтерв'ю.

8. Практична цінність роботи.

Практичне значення роботи на тему «Організаційні конфлікти в Україні: причини, динаміка, моделі врегулювання» полягає у застосуванні даних отриманих в результаті проведеного соціологічного дослідження для профілактики, запобігання та вчасного врегулювання організаційного конфлікту.

9. Структура магістерської роботи.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 88 сторінок (з них 78 основного тексту). Список використаних джерел містить 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

1.1 Поняття, типологія організаційних конфліктів

Визначення поняття конфлікту

Конфлікт (від лат. - сутичка) в соціології розуміється як процес розвитку і вирішення суперечливих цілей, відносин і дій людей. Він визначається об'єктивними і суб'єктивними факторами і протікає в двох діалектично взаємопов'язаних формах:

- суперечливі психологічні стани;
- відкриті суперечливі дії сторін на індивідуальному і груповому рівнях;

У найбільш вузькому значенні конфлікт є особистий вид соціальної взаємодії між співучасниками, які мають взаємовиключні або несумісні цінності. Джерелом конфлікту як правило виступає конкуренція, соціальна диференціація, антагоністичні інтереси, агресивність, суперечливість намірів або поглядів.

Соціологічний рівень аналізу конфліктів (на відміну від соціально-філософського) має на увазі дослідження причин, обставин і динаміки конфліктів інтересів, цілей, цінностей і норм великих і малих спільнот, індивідів і груп в процесі їх спільної діяльності.

У психології конфлікт визначається як "зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій, окремого епізоду у свідомості, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних відносинах індивідів або груп людей, пов'язане з негативними емоційними переживаннями".[39]

За аналізом більш ніж 160 дисертаційних досліджень в області конфліктології, що були проведені в період з 2010-2015рр. були отримані такі результати: політичні конфлікти (62,1%), що включають в себе етнічні і національні конфлікти (8,1%), міждержавні та регіональні конфлікти (15,5%) та інші види політичних конфліктів (13 , 4%), тероризм і екстремізм (25,1%); філософсько-соціологічний і психологічний аналіз конфліктів (14,7%); організаційні конфлікти (15,9%); міжкультурні та соціокультурні конфлікти (2,9%); юридичні конфлікти (2,9%); економічні конфлікти (1,5%).

Отже, після політичних організаційні конфлікти посідають друге місце.

Можемо розглянути схематично [37]



Організаційний конфлікт - це сутичка, розбіжність окремих осіб, груп в межах громадської системи, викликана змінами зовнішнього середовища або порушенням внутрішнього регламентованого розпорядку. Зіткнення різно спрямованих організаційних позицій індивідів або груп людей з протилежними цілями. [17]

Організаційний конфлікт — це усвідомлене протиріччя між співробітниками організації які тісно між собою пов'язані тими чи іншими

питаннями, та який супроводжується спробами його вирішення на фоні емоційних відносин в рамках організації. [26]

Взагалі конфлікт за своєю суттю являється фактом людського існування. Вся історія людства – це історія про конфлікти і боротьбу. На сучасному етапі переходу до ринкових відносин ніде конфлікти не проявляються так очевидно, як у сфері бізнесу.

Конфлікт може виникнути між компаніями, акціонерними товариствами в межах однієї організації тощо.

Конфлікт може бути дисфункціональним, що в свою чергу може призвести до зниження особистої задоволеності співробітника/керівника (особи, що безпосередньо приймає участь у конфлікті), негативно впливати на ефективність організації та групового співробітництва.

Важливо з'ясувати та зрозуміти причини виникнення конфлікту, це допоможе ефективно ним управляти.

До функціонального призначення конфлікту відноситься:

- сприяння в утворенні соціальних груп
- виникнення в суспільстві духу конкуренції та суперництва
- призводить до протилежності поглядів та підходів
- формування компромісу й консенсусу
- виникнення засобів регулювання конфліктних стосунків (норм, інститутів, організацій)
- конфлікт виступає джерелом перетворень та змін
- виступає як форма суспільного життя

Функціональний конфлікт навпаки може бути дуже корисним і вести до підвищення ефективності учасників трудового колективу та компанії в цілому. [38]

Дисфункціональний конфлікт знижує рівень продуктивності праці та ліквідує взаєморозуміння та співробітництво між учасниками колективу. Це обумовлено зниженням ефективності організації та зниженням особистої задоволеності.[14]

Погляди на організаційні конфлікти

В сучасному світі конфлікт являється невід'ємною частиною в життєдіяльності організації. З цього випливає закономірне питання, чи потрібно реагувати на конфлікт і як на нього реагувати? Найчастіше керівників або ігнорує, робить вигляд, що не помічає конфлікт, або намагається не з'ясовуючи обставин і причини виникнення придушити конфлікт. Будь-який з цих шляхів буде хибним і буде призводити до значних втрат у діяльності компанії. Перший варіант дає змогу розвиватись тим конфліктам, які наносять шкоду як працівникам, так і організації в цілому. Другий варіант може перешкоджати в розвитку конфліктів для організації.

Враховуючи вищезазначене необхідно виробити конструктивну позицію у відношенні до конфлікту, при якій конфлікт буде розглядатись як норма стосунків між колегами, як необхідний елемент виробничого процесу, який дає змогу створювати зміни та трансформувати діяльність організації, дає змогу для виходу соціально-психологічної напруженості. Не варто розглядати конфлікт в організації як певну дисфункцію.

Саме поняття конфлікт бере свій початок від латинського слова "conflictus" — зіткнення. І виходячи із етимологічного значення цього терміна англійський соціолог Є. Гідденс розуміє під конфліктом: «реальну боротьбу між діючими людьми або групами, незалежно від того, які джерела цієї боротьби і засоби мобілізує кожна із сторін».

Сучасні науковці Ф. Бородкін і Н. Коряк уточнюють поняття конфлікту. На їхню думку: «конфлікт — це діяльність людей, яка завжди припускає переслідування мети. Приписування конфліктній дії категорії мети дозволяє

виділити як конфліктуючі сторони тільки ті, котрі здатні до свідомої поведінки, тобто до усвідомлення своєї позиції, планування своїх дій, свідомого використання засобів. Звідси випливає, що конфліктуючі сторони обов'язково повинні бути діяльними суб'єктами. І це дозволяє відокремити реальних учасників конфлікту від таких індивідів і груп, що виступають як інструменти, знаряддя, засоби боротьби суб'єктів конфліктної взаємодії». [4]

Суб'єктами конфліктної взаємодії в організації можуть виступати окремі індивіди, соціальні групи, підрозділи організації. У такому випадку конфліктологія їх позначає як опонентів (від лат. *opponentum* — той хто, заперечує, протистоїть суперечці).

На основі вищевикладеного можна дати таке визначення конфлікту. Конфлікт — це особливий вид взаємодії суб'єктів організації (опонентів), при якому дії однієї сторони, зіштовхнувшись з протидією іншої, унеможливають реалізацію її цілей і інтересів.

На думку А. Дмитрева, В. Кудрявцева Г. Кудрявцева, слід чітко розмежовувати предмет і об'єкт конфлікту. Вони пишуть: «під предметом конфлікту, ми розуміємо об'єктивно існуючу або мислиму (уявлювану) проблему, що служить причиною розбору між сторонами. Предмет конфлікту — це і є основна суперечність, через яку і заради вирішення якої суб'єкти вступають у протиборство. Це може бути проблема влади, володіння цінностями, престижу тощо».

Визначити предмет конфлікту дуже важливо, оскільки нашарування проблем, які виникають в конфліктах, можуть зробити сам предмет конфлікту абсолютно дифузійним, що не має чітких границь. Конфлікт може мати один основний предмет, що розпадається на безліч часткових предметів. Об'єктом конфлікту може виступати будь-який предмет матеріального світу або соціальної реальності.

Таким чином, предмет конфлікту — це його внутрішня причина. Конфліктні взаємодії між тими самими відносинами можуть виявитися байдужими до об'єкта і триматися тільки на предметі. Для стороннього спостерігача такі відносини будуть виглядати як перманентно ворожі, для яких об'єкт завжди знайдеться. Це емоційні конфлікти. Джерело емоційних конфліктів криється або в особистісних якостях опонентів, або в їхній психологічній несумісності.

Ділові конфлікти в організації мають не менш широке поширення ніж емоційні конфлікти. Найчастіше вони відбуваються через розподіл влади, певних ресурсів.

Не варто ставити в протиріччя ці два види конфлікту. Діловий конфлікт або ланцюг з ділових конфліктів, з постійними учасниками, мають тенденцію переходити в емоційний конфлікт. Так само, як емоційний конфлікт може перейти в діловий. Іншими словами, діловий конфлікт, що затягся унаслідок діючих у ньому психологічних закономірностей, може призвести до того, що, по-перше, відбудеться втрата об'єкта конфлікту, тобто сам об'єкт втратить значимість для опонентів. По-друге, сформується негативне психологічне відношення опонентів один до одного. І це становить велику небезпеку для працездатності організації. Саме тому спроба деяких керівників не зауважувати або заглушати конфлікт, не намагаючись вжити якихось заходів або вплинути на конфліктну ситуацію, призводить до дестабілізації емоційної обстановки в організації. У конфлікт можуть бути втягнені нові люди, групи, підрозділи.

Осовська Г.В. пише про таке важливе поняття як поняття сили учасників конфлікту в конфліктології: *«важливим поняттям у конфліктології є поняття сили учасників конфліктів»*. Ця сила визначається наявністю фінансових ресурсів, влади, підтримки та ін. На основі оцінки сили конфліктологи здійснюють ранжування опонентів.

Ранжування опонентів:

- 1 - індивід у суперечці із самим собою, коли він тільки приймає рішення.
- 2 - індивід, що виступає від власного імені і переслідує в конфлікті власні інтереси.
- 3 - група, що складається з окремих індивідів і переслідує в конфліктній взаємодії з іншими опонентами якусь групову мету.
- 4 - структура, що складається з безпосередньо взаємодіючих одна з одною груп.

Вищий ранг — суспільні інститути, що виступають на основі закону від імені держави. У будь-якому конфлікті вони мають найбільшу силу. Тому будь-яка особа, звільнена з роботи з порушенням закону і, яка звернулася в суд, має ранг у конфлікті зі своєю колишньою організацією найвищий, тому що на її стороні - закон. Об'єкт конфлікту виділяють на основі властивості неподільності і доступності маніпулювання з боку опонентів. Якби об'єкт суперечки можна було поділити, і спосіб розподілу визнавався б справедливим всіма учасниками, то конфліктної ситуації не повинно бути. Щоб люди або групи людей могли маніпулювати якимись об'єктами, вони повинні прагнути опанувати об'єктом або мати можливість взаємодіяти один з одним».

Для того, щоб конфлікт відбувся, повинна скластися конфліктна ситуація і дії з боку опонентів, спрямовані на оволодіння об'єктом. Такі дії називають інцидентом. [32]

Конфлікт, який виник в організації, називають *організаційним*, зокрема це диспути, конфронтації, протиріччя тощо.

Конфлікт в організації може приймати різні форми. Не залежно від того яку форму приймає конфлікт, дуже важливо проаналізувати, оцінити і зрозуміти його природу. Робота і взаємодія в організації є важливою сферою міжособистісних стосунків, для якої характерні можливості виникнення конфліктів або напруги. Як ми вже зазначали раніше, вивчення організаційних конфліктів було одним з найбільш популярних напрямків, розробок та

прикладних досліджень, та увага рідко приділялась безпосередньо окремій людині, її взаємодії з іншими учасниками колективу, її життю в організації та безперечно конфліктам які в ній виникають. Питання розглядалось більш широко, приділяли увагу трудовій мотивації, стилю керівництва, психологічному клімату, тощо. В сучасному підході навпаки, дослідження більше зосередженні безпосередньо на людині (на співробітнику).

Коли ми говоримо про персональний конфлікт працівника, частіше мова йде про конфлікт по вертикалі, тобто між працівником і керівником. Важається, що це більш напружена лінія взаємодії, й такі конфлікти можуть виникати частіше ніж конфлікти співробітник зі співробітником, тобто конфлікт по горизонталі. Це пов'язано з тим, що у стосунках з керівником можуть персоніфікуватися більш широкі проблеми відносин людини з організацією. Серед них можуть бути такі як: незадоволеність рівнем заробітної плати, умов праці, тощо.

Подібні ситуації отримали спеціальну назву в західній літературі, їх називають "індустріальним конфліктом". Поняття індустріального конфлікту використовується для широкого кола явищ. Сюди відносять конфлікти, що виникають через протиріччя організаційних структур, через протилежність інтересів співробітників, їх соціальний статус, неформальні взаємодії в колективі між лідером і членами групи, міжособистісні між підлеглими і керівником, а також протиріччя формальною та неформальною структурами.

У західній літературі проблеми стосовно підлеглих і керівників традиційно описуються, як наслідок прагнення керівників до контролю за діяльністю підлеглих і викликаного цим відповідного опору. Потенційні умови виникнення цього виду конфліктів пов'язані з розбіжністю позицій керівників і підлеглих щодо зони прийнятності контролю, оскільки керівники зацікавлені в його можливого збільшенні, тоді як підлеглі, навпроти, прагнуть до автономії. "Поки одна людина має владу над іншою, завжди є можливість того, що прояв цієї влади буде розглядатися спірно або необґрунтовано. Конфлікт виникає

внаслідок того, що сторони розрізняються у своєму сприйнятті того, що є "законним і обґрунтованим" проявом влади".

При цьому влада може бути реально пов'язана з фігурою конкретного начальника, а може мати безособовий характер. Д. Кац і Р. Кан, автори класичної праці "Соціальна психологія організацій", на підставі глибокого й ретельного аналізу організаційних проблем, дійшли висновку про значне поширення подібних конфліктів. [25]

Так, наприклад, за результатами одного з досліджень національного масштабу, яке виконали Р. Кан та його колегами, встановили: «близько половини обстежених працівників перебувають в умовах явного конфлікту. Причому в 88% всіх рольових конфліктів указувалося на тиск зверху, а в 57% цих випадків - джерело тиску описується безособово, як "компанія" або "керівництво"».

При вивченні конфліктів у трудових колективах вітчизняними фахівцями у фокусі уваги звичайно виявлялися причини цих конфліктів. При ньому, в якості типових, виділялися об'єктивні фактори (недоліки в організації виробничих процесів, несприятливі умови праці, недосконалість системи його оплати тощо), недоліки в діяльності керівників (помилковість рішень, недостатня компетентність, недоліки стилю керівництва тощо), протиріччя в інтересах членів робочих груп, порушення внутрішньогрупових норм поведінки, а також їхні особистісні особливості й інші причини. [14]

1.2. Теоретичні підходи до дослідження організаційних конфліктів

Теоретичні підходи до дослідження організаційних підходів

Конфлікт відіграє дуже важливу роль в житті суспільства, саме тому, тема вивчення конфлікту привертає увагу багатьох вчених.

У психології існують давні традиції у вивченні конфліктів. Великий теоретичний і емпіричний матеріал, накопичений за майже 100-річний період, відбивається в різноманітті підходів і теоретичних платформ.

Виділяються основні етапи вивчення конфлікту в історії, а саме:

1. початок XX в. - 1950-і рр .;
2. кінець 50-х рр. XX ст. - теперішній час.

Підставою розрізнення служить ступінь виділення проблеми конфлікту з ряду інших проблем, що розглядаються психологією.

У першій половині XX ст. конфлікт не виділявся в окремий об'єкт дослідження, а розглядався як складова частина більш широких концепцій (наприклад, в психоаналізі або соціометрії). Психологів цікавили або наслідки конфліктів, або деякі з причин, що призводять до нього, але не сам конфлікт як центральна ланка дослідження.

На рубежі 1950-1960-х рр. з'являються дослідження, де науковий інтерес психологів звернений безпосередньо до цього феномена. Виділяються основні підходи, розробляється понятійний апарат психологічної теорії конфлікту. [31]

Серед напрямків зарубіжних психологічних досліджень конфлікту в першій половині XX ст. виділяються:

- 1.Психоаналітичний (З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорні, Е. Фромм)
- 2.Теорія групової динаміки (К. Левін, Д. Кречів, Л. Ліндсей);
- 3.Фрустраційно-агресивний (Д. Доллард, Л. Берковитц, Н. Міллер);
- 4.Поведінковий (А. Басьо, А. Бандура, Р. Сіре);
- 5.Соціотропний (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле та ін.);
- 6.Отологічний (К. Лоренц, Н. Тінберген);

7.Соціометричний (Дж. Морено, Е. Дженігс, С. Додд, Г. Гурвич);

8.Теорія структурного балансу (Ф. Хайдер)

9. Інтеракціоністський (Дж. Г. Мід, Т. Шибутані, Д. Шпігель);

1.Психоаналітичний підхід пов'язаний насамперед з ім'ям австрійського психолога З. Фрейда (1856-1939), який створив одну з перших концепцій людської конфліктності. Незважаючи на те що З. Фрейд займався переважно внутрілічностними конфліктами, його заслугою є вказівка на необхідність пошуку причин міжособистісних конфліктів у сфері несвідомого.

Послідовник З. Фрейда Альфред Адлер (1870-1937) зміст конфліктів особистості з мікросередовища бачив у спробах індивіда звільнитися від почуття неповноцінності та домінування одних над іншими.

Американські психологи К. Хорні, Е. Фромм, Г. Саллівен розширили розуміння природи конфлікту, спробували внести до неї соціальний контекст. Так, К. Хорні (1885-1952) основною причиною конфліктів між індивідом і його оточенням вважала недолік доброзичливості з боку близьких людей, в першу чергу батьків. На думку Е. Фромма, конфлікти виникають через неможливість реалізувати в суспільстві особистісні прагнення і потреби. [2]

2.Досліджуючи проблеми групової динаміки, германо-американський психолог Курт Левін (1890-1947) розробив концепцію динамічної системи поведінки, яка знаходиться під напругою, коли порушується рівновага між індивідом і середовищем. Ця напруга проявляється у вигляді конфліктів. Джерелом конфлікту може бути несприятливий стиль діяльності лідера групи. К. Левін бачив шляхи вирішення конфліктів у реорганізації мотиваційних полів особистості і структури взаємодії індивідів. [7]

3.Група психологів Єльського університету (США) на чолі з Д. Доллардом, спираючись на праці З. Фрейда і К. Левіна, запропонувала нову гіпотезу конфлікту - фрустраційно-агресивну. У цій концепції інтегрована

біосоціальна причина конфліктів - агресивність індивіда і соціальна причина - фрустрація. Агресія завжди слідує за фрустрацією, а випадки агресивної поведінки звичайно припускають існування фрустрації. [3]

4. Відомим представником поведінкового напрямку є американський психолог Арнольд Басс. Причини конфліктів він шукає не тільки в біології людини, її вроджених якостях, а й у соціальному оточенні, яке змінює ці якості в результаті взаємодії особистості з навколишнім соціальним середовищем.

5. соціотропний підхід. У 1920-1930-і рр. конфлікт починає привертати увагу соціальних психологів. На думку англо-американського психолога У. Мак-Дугалла, конфлікти в суспільстві неминучі, тому що людям притаманні соціальні інстинкти типу страху, самоствердження. Вони передаються у спадок, тому люди постійно конфліктують, вступають у протиборство. Спираючись на твердження Ч. Дарвіна про те, що інстинкт боротьби за виживання забезпечує існування, розвиток виду, У. Мак-Дугалл поширив його і на людське суспільство. Створена ним теорія соціальних інстинктів мала прихильників, що визначили соціотропний напрямок у вивченні конфліктів (С. Сигеле та ін.).

6. Початок етологічного підходу до конфлікту було покладено в 1930-х рр. роботами австрійського природодослідника, лауреата Нобелівської премії Конрада Лоренца (1903-1989). Вперше у світовій науці їм була висловлена гіпотеза про те, що головною причиною соціальних конфліктів є агресивність індивіда і натовпу. На думку К. Лоренца, механізми виникнення агресивності у тварин і людини однотипні, а агресія - постійний стан живого організму. Ідеї К. Лоренца отримали розвиток в дослідженнях нідерландського етолога Н. Тінбергена (1907-1988).

7. Соціометричний підхід. У відповідності з теорією соціометрії, розробленої соціальним психологом Дж. Морено (1892- 1974), міжособистісні конфлікти визначаються станом емоційних відносин між людьми, їх симпатіями і антипатіями по відношенню один до одного. Дж. Морено

прийшов до висновку, що всі конфлікти, від міжособистісних до міжнародних, можуть бути вирішені шляхом перестановки людей відповідно до їх емоційними перевагами, так щоб "социометрическая революція" дозволила гармонізувати суспільні відносини.

8. Теорія структурного балансу, перший положення якої висунув Ф. Хайдер, присвячена аналізу узгодженості між системою аттїтюд індивіда та її знаннями про аттїтюд і поведінці значимих інших. У відповідності з теорією Хайдера конфлікт виникає тоді, коли "певне ставлення єдності, приписувані умовами балансу, для людини виключається внаслідок існування відносини єдності з боку іншої людини"[40]

9. Інтеракціоністський підхід. Слідом за роботами засновника символічного інтеракціонізму - американського психолога і соціолога Дж. Г. Міда (1863-1931) - широкий резонанс отримали дослідження представника чиказької школи Т. Шибутані. На його думку, причини конфліктів криються в процесі соціальної взаємодії. При виникненні збурень у відносинах "індивід - середовище" суб'єкт починає відчувати внутрішню дисгармонію і дискомфорт. Прагнучи усунути їх, індивід здійснює активні дії для того, щоб пристосуватися до середовища. У ході пристосування і виникають конфлікти. [34]

Аналіз підходів до дослідження конфлікту в розглянутий період показує, що вони формувалися в руслі традиційних напрямів психології, відображаючи теоретичні конструкції, властиві даному течією.

Ці підходи стали основою, на яку спираються західні психологи при вивченні конфліктів в останні 40-45 років.

Наприклад, в 1960-і рр. були опубліковані роботи американського психотерапевта Еріка Берна (1910-1970), який на основі синтезу ідей психоаналізу і інтеракціонізму створив теорію трансактного аналізу. За Е. Берна, в процесі взаємодії людей здійснюються трансакції з трьох різних позицій: Батько, Дорослий і Дитина. Якщо реалізується непересічна трансакція,

то вона забезпечує безконфліктні стосунки. Якщо виникає пересічна трансакція, то це сигналізує про порушення процесу спілкування, що може призвести до конфліктів. [1]

Сучасні онфліктологи Хасан Б.І., Сергоманов П.Л. описують актуальні дослідження які ведуться в трьох напрямках. Автори пишуть: «В даний час дослідження конфліктів ведуться за наступними напрямками:

1. Теоретико-ігровий напрям (М. Дойч);
2. Теорія організаційних систем (Р. Блейк, Дж. Мутон);
3. Теорія і практика переговорного процесу (Д. Прюїтт, Д. Рубін, Р. Фішер, У. Юрі).

Сучасній дослідження конфліктів ведуться в наступних традиціях.

1. Представники теоретико-ігрового підходу основним завданням вважають побудову універсальної схеми взаємодії в конфліктній ситуації та її дозвіл. В основі лежать ігри типу "дилема в'язня". Рішення завдання полегшують чітко контрольовані експериментальні умови.

Різноманіття стилів поведінки в конфліктній ситуації узагальнюється в два основних типи поведінки: кооперативне та конкурентне.

У системному вигляді даний підхід виражений в роботах американського соціального психолога М. Дойча. Його концепція являє собою цілісну розробку соціально-психологічного підходу до проблеми конфлікту. М. Дойч, пише: «в основі конфлікту лежить несумісність цілей учасників міжособистісної взаємодії. Цей підхід відносять до мотиваційним концепціям, оскільки акцент в ньому робиться на мотивах протидіючих сторін».

Прихильники теоретико-ігрового підходу вважають, що конфлікти можуть вирішуватися як конструктивним шляхом, так і деструктивним.

Продуктивним вважається конфлікт, учасники якого переконані, що домоглися поставлених цілей.

Розвиваючи ідеї М. Дойча, сучасні західні дослідники створюють в реальних групах експериментальні ситуації. Серед типів ситуацій виділяють конкурентну, кооперативну і змішану. Конкурентна ситуація в процесі навчання може мати мотивуючий ефект, по не всупереч відносинам співпраці і взаємодопомоги, а поряд з ними. Ситуація кооперативного навчання дає більший ефект, ніж традиційне індивідуальне навчання». [44]

2. Другим підходом до вивчення конфлікту в сучасній психології є теорія організаційних систем. Ця концепція з'явилася як альтернатива теорії ігор і результат критики запропонованих нею рішень. Розроблений Р. Блейком, Дж. Моутон і К. Томасом підхід до проблеми міжособистісного конфлікту на основі організаційних систем являє собою оригінальну програму дослідження стилів конфліктної поведінки людей в реальних умовах. З поєднання установок на ставлення до суперника і на досягнення власних цілей автори визначили п'ять стратегій поведінки, можливих в конфліктній ситуації: суперництво, пристосування, уникнення, компроміс, співробітництво. [9]

При переході конфлікту з потенційного в актуальний він може розвиватися як прямий або опосередкований, конструктивний стабілізуючий або неконструктивний.

Неконструктивний міжособистісний конфлікт виникає, коли один з опонентів вдається до морально засудженим методів боротьби, прагне придушити партнера, дискредитує і принижуючи його в очах оточуючих. Зазвичай це викликає опір іншої сторони, діалог супроводжується взаємними образами, вирішення проблеми стає неможливим, руйнуються міжособистісні відносини.

Конструктивним міжособистісним конфліктом вважається той, при якому опоненти не виходять за рамки ділових аргументів, відносин і не стосуються особистісних якостей протилежної сторони.

При цьому можуть спостерігатися різні стратегії поведінки. Р. Блейк і Дж. Моутон виділяють наступні стратегії поведінки в конфліктній ситуації:

- Співпраця, спрямоване на пошук рішення, що задовольняє інтереси всіх сторін;
- Компроміс - врегулювання розбіжностей через взаємні поступки;
- Уникнення, що полягає в прагненні вийти з конфліктної ситуації, не вирішуючи її, не поступаючись свого, але й не наполягаючи на своєму;
- Пристосування як тенденція згладжувати протиріччя, поступаючись своїми інтересами. [24]

3. На рубежі 1960-1970-х рр. починає формуватися самостійний напрям по вивченню переговорного процесу як частини конфліктної взаємодії.

Дослідження зосереджені на вирішенні двох проблем:

- Виявленні сукупності умов, що сприяють прийняттю конфліктуючими сторонами рішення приступити до переговорів;
- Вивченні процесу переговорів, коли конфліктуючі сторони вже прийняли рішення йти на пошук взаємних угод.

У нашій країні умовно можна виділити три періоди в дослідженні конфлікту.

У перший період - з 1930-х до середини 1970-х рр. - Дослідженням конфлікту були притаманні розрізненість, фрагментарність, прикладний характер. Були відсутні роботи узагальнюючого характеру, необхідні для формування методологічної і теоретичної бази вивчення конфлікту.

У другій половині 1970-х рр. (другий період) з'являються роботи, в яких зроблені спроби теоретичного осмислення емпіричного матеріалу.

Запропоновано понятійна схема психологічного аналізу конфлікту. До середини 1980-х рр. сформувалося кілька підходів до вивчення конфлікту: організаційний, діяльнісний і особистісний.

На рубежі 1980-1990-х рр. (третій період) на основі вже наявних розробок методологічного і загальнотеоретичного характеру починається інтенсивне вивчення конфліктів у різних сферах діяльності: конфлікти в трудових і науково-дослідних колективах, спорті, педагогічній діяльності, військових колективах. [1]

Практичними методами в вивченні та аналізі в соціології є з'ясування того, як конфліктуючі сторони особисто оцінюють конфлікт. Методи, що використовуються в соціології мають виконати певні завдання, а саме: мають розкрити закономірності і механізми психіки індивіда, його поведінку та рішення. Кожен з методів має як негативні так і позитивні сторони. [47]

До основних методів належать:

- експеримент,
- спостереження,
- аналіз документів,
- інтерв'ю

Не існує гарного чи поганого метода для дослідження. Просто важливо підібрати адекватний метод під поставлену мету і завдання.

Розглянемо основні методи більш детально:

Метод спостереження в соціології

Найчастіше цей метод використовують для дослідження поведінки індивіда/ індивідів або груп під час конфлікту. Ефективність методу спостереження під час конфлікту полягає в тому, що особа активно проявляє себе у вчинках і подіях, які є можливість зафіксувати і проаналізувати.

За допомогою методу спостереження є можливість спостерігати поведінку людей у конкретних умовах та в реальному часі, можливість широко охоплювати події і взаємодію всіх учасників.

До типів спостереження відносяться:

- включне спостереження (коли соціолог безпосередньо входить до групи, контактує та спостерігає за членами групи)
- лабораторне спостереження (вимагає створення спеціально обладнаних приміщень)
- польове спостереження (відбувається в природних умовах, наприклад, в офісі компанії)
- структурований (здійснюються за здалегідь написаному плану)
- неструктуралізований (визначають лише об'єкт обстеження) [8]

Метод експерименту

Першим, хто запропонував використання експерименту в соціальних науках був французький учений П.-С. Лаплас.

Метод експерименту в соціології конфлікту дає можливість отримати інформацію про якісні та кількісні показники поведінки людини, якими вона може контролювати і якими вона може керувати. Метод експерименту – це можливість зафіксувати реакції особи або групи на внутрішні і зовнішні чинники, які є штучно створені. Головною метою є перевірка, підтвердження або спростування гіпотез.

Експерименту полягає у:

- виборі певної експериментальної групи;
- вміщенні групи в певну створенну ситуацію, в певних умовах (в нашому разі розглядаємо ситуацію конфлікту)
- спостереження за сталістю змінних характеристик

Різновиди експериментів

- у природних умовах
- лабораторні (умови сформовані штучно)

Наприклад, візьмемо конфліктну ситуацію на виробництві. Виокремимо дві групи робітників за критерієм віку. Завдяки такому експерименту ми зможемо з'ясувати залежність продуктивності праці від віку працівників. Чи виправданими є звільнення молодих працівників через недостатній виробничий досвід. [31]

Метод аналізу документів

В соціології метод аналізу документів є обов'язковим, майже всі дослідження починаються саме з нього.

Документи можна поділити на:

- Словесні (форма тексту)
- Офіційні (мають службовий характер)
- Статистичні (у числових виразах)
- Неофіційні (не мають офіційного підтвердження)

Наприклад, здійснюємо аналіз статистичних і словесних документів про робітників на підприємстві, в яких зафіксовано данні про вікову і статеву складову, рівень освіти працівників, професійної підготовки та виробничої діяльності кожного зі співробітників. За допомогою цих документів зможемо встановити залежність економічної ефективності праці робітників від їхніх соціально-демографічних, професійних та інших характеристик. [22]

Метод інтерв'ю

Найбільш з розповсюджених методів дослідження є фокус-групова дискусія та інтерв'ю. Інтерв'ю є другим за популярністю методом емпіричної

соціології після анкетування. Інтерв'ю передбачає безпосередній контакт інтерв'юера з респондентом за здалегіть підготованому та прописаному плану.

Перевагами інтерв'ю є:

- у ньому практично нема питань без відповідей;
- є можливість уточнити, якщо відповідь не була чіткою/зрозумлою
- є можливість фіксувати не тільки те що, відповідає респондент, але є й можливість спостерігати і зафіксувати його невербальні реакції

Дані отримані під час інтерв'ю, є більш глибокими і повними в порівнянні, наприклад, з методом анкетування. [45]

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ ТА МОДЕЛЕЙ ЇХ ВРЕГУЛЮВАННЯ

2.1 Причини та динаміка розвитку організаційних конфліктів

Щоб розуміти подальший розвиток конфлікту необхідно своєчасно оцінити його за запропонованою схемою:

1. Сфера виникнення конфлікту – в приватних, особистих стосунках між співробітниками або у діловій сфері, тобто під час узгодження чи рішення робочих питань. В такому випадку, в першу чергу вирішується діловий конфлікт, особистий конфлікт вирішується після вирішення особистого. Пов'язано це з тим, що особистий конфлікт потребує значно більше часу для вирішення, більших енергетичних та емоційних витрат.

2. Через що виник конфлікт: через суб'єктивні чи об'єктивні?

3. Якими можуть бути наслідки конфлікту: деструктивними, що призведуть до руйнування чи конструктивними, що призводить до прогресивних змін?

4. Що нам заважає здійснити об'єктивну оцінку конфлікту, який виник?[14]

В незалежності від причин виникнення конфлікту, кожен з них має таку структуру:

- учасників (сторони) конфлікту;
- причини конфліктів (певні протиріччя, різність поглядів на одну і ту ж саму ситуацію);
- поведінка, спрямована на руйнування намірів іншої сторони;
- застосування певної міри, з метою вплинути на поведінку іншої сторони, для зміни думки останньої.

Динамікою конфлікту називається послідовна зміна станів та стадій, які в свою чергу характеризують процес від початку виникнення конфліктної ситуації до її завершення. Конфлікт це процес, який розвивається в часі.

Можна виділити такі етапи у динаміці конфлікту:

Перший етап — виникнення конфліктної ситуації. Цей етап може мати багато різновидів. Це так званий етап потенційного конфлікту, а реальним він стає тільки після усвідомлення учасниками об'єктивної ситуації. Розглянемо на прикладі: двоє співробітників прагнуть обійняти одну й ту ж саму посаду, але зайняти її зможе тільки один. Якийсь час сторони не усвідомлюють об'єктивну конфліктність ситуації.

Другий етап — хоча б один з учасників конфлікту починає усвідомлювати ситуацію, що склалась. Наслідками цього стане:

- перехід до конфліктної поведінки;
- намагання відвернути конфлікт або пошук шляхів вирішення конфліктної ситуації з боку безпосередніх учасників чи осіб зі складу керівництва підрозділу, в якому передбачається конфлікт. У переважній більшості випадків оптимальним є другий шлях. Успіх його залежить від багатьох причин, передусім особистості керівника, принципів його керівництва, досвіду, психолого-педагогічної підготовки.

Процес усвідомлення конфлікту охоплює, по-перше, усвідомлення самої ситуації як значимої, тобто здатної забезпечити досягнення значимої мети, по-друге, усвідомлення того факту, що інша сторона перешкоджає досягненню цієї мети.

Ступінь значимості, який визначає кожна сторона щодо предмета суперечностей, має вирішальний вплив як на саме рішення вступати в конфлікт, так і на міру жорсткості конфліктної взаємодії. У розвитку конфлікту важливо і те, чи визнають сторони законність вимог одна до одної. У тих випадках, коли

правомірність вимог і домагань іншої сторони із самого початку заперечується, конфлікт буде мати більш деструктивний характер.

Усвідомлення ситуації як конфліктної завжди супроводжується емоційним напруженням. Емоційні стани мають значний вплив на перебіг конфлікту. Демонстрація одним з учасників почуттів ворожості, агресії, антипатії сигналізує сприймання конфлікту і мобілізує зусилля обох сторін.

Третій етап розвитку конфлікту — це перехід до конфліктної поведінки.

Конфліктна поведінка — це реальні дії сторін, спрямовані на те, щоб прямо або опосередковано блокувати досягнення протидіючою стороною своїх цілей, водночас — активно реалізувати власні наміри.

Конфліктні дії різко загострюють емоційний стан перебігу конфлікту. Водночас емоції стримують конфліктну поведінку.

Суттєвим є те, що взаємні конфліктні дії здатні видозмінити, ускладнити початкову конфліктну ситуацію і нові стимули для подальших дій, тобто конфліктна поведінка сама по собі зумовлює тенденцію розвитку, поглиблення конфлікту.

Відкрита боротьба — тільки одна з форм конфліктної взаємодії на третій стадії.

На думку дослідників, можливий і другий варіант поведінки в конфліктній ситуації — відмова від конфліктної взаємодії, вихід із ситуації.

Причини такої поведінки:

- усвідомлення однією зі сторін недостатності власних ресурсів для ведення боротьби;
- зміна ставлення до предмета суперечностей, коли з'ясовано, що ціна "перемоги" може бути дуже великою;

- тактичний відступ для перегрупування або перетворення конфліктної ситуації з такої, яка нерозв'язна, у потенційно "вирішувану".

Третій напрям, у якому може розвиватися взаємодія в конфліктній ситуації, — це шлях "угоди", "переговорів", "консенсусу". У цьому випадку сторони з огляду на обставини передбачають, що отримання максимуму неможливе, тому, щоб не втратити все, вони йдуть на взаємні поступки, знижуючи власні домагання.

Переговори можуть відбуватися шляхом компромісу і співпраці. Ці два варіанти передбачають взаємні поступки, і кожен з них приводить до рішення, яке якоюсь мірою задовольнить інтереси обох сторін. Головна відмінність полягає в тому, що для досягнення компромісу достатньо взяти до уваги (усвідомити) тільки бажання і проблеми, що лежать на поверхні, а у випадку співпраці необхідно глибше з'ясувати причини конфлікту.

У випадку пошуку компромісу дві сторони із самого початку визначають свої позиції (або те, що вони хочуть). Потім кожна сторона починає висувати свої і розглядати пропозиції іншої сторони доти, доки не буде досягнуто згоди. Це звичайний підхід до розгляду фінансових питань і спорів про ціну товару або про відповідність заробітної плати.

Для стилю співпраці потрібно простежити вихідну позицію "в глибину", тобто відшукати приховані інтереси, бажання або потреби сторін. Крім цього, необхідний деякий час. Оскільки при веденні переговорів таким стилем повинні бути задоволені всі ці елементи, то такий стиль дає змогу повніше задовольнити інтереси сторін, аніж стиль компромісу.

У яких випадках ефективніший стиль компромісу, а коли — співпраці?

Вибирають стиль компромісу здебільшого у таких випадках:

- коли проблема порівняно проста і зрозуміла;

- коли для вирішення конфлікту у вас немає багато часу і ви хочете його вирішити якомога швидше;
- тоді, коли краще досягнути швидко тимчасової угоди, а потім "повернутися" до цієї проблеми знову і проаналізувати приховані причини;
- коли проблеми та їх вирішення не дуже важливі для обох сторін;
- коли вам не вдалося досягнути розв'язання з використанням співпраці або не вдалося досягнути бажаного з використанням власної влади.

Співпрацю вибирають у таких випадках:

- коли предмет конфлікту доволі складний і потребує детального обговорення для його розв'язання, яке задовольняло б дві сторони;
- коли дві сторони готові затратити час, щоб проаналізувати приховані потреби та інтереси;
- коли для двох сторін їхні інтереси дуже важливі, компроміс для них не є сприйнятливим;
- коли сторони доброзичливо ставляться одна до одної, з повагою готові вислухати протилежний погляд;
- коли дві сторони хочуть досягнути довготермінового вирішення, а не тимчасового, вони не мають намірів відкласти його.

Ця норма конфліктної взаємодії досліджена найбільш повно у зв'язку з практичною значимістю виявлення чинників і умов, які сприяють успіху переговорів.

Було з'ясовано, що під час ведення переговорів учасникам не потрібно намагатися змінити уявлення і установки один щодо одного. Мета переговорів — вироблення протоколу договору, який був би прийнятливим для всіх зацікавлених сторін. Для цього необхідно визначити ті обмеження, далі яких суперник не зможе або не захоче "піти", і домогтися максимуму того, що він може уступити.

Коли суперники намагаються відстояти протилежні цілі, необхідно спробувати знайти так звані зони злагоди, тобто те спільне, що наявне в учасників переговорів, варіанти вирішення, і на цій основі досягнути компромісу.

Значно полегшується досягнення компромісу в тих випадках, коли цілі суперників не були діаметрально протилежні або коли сторони в процесі пошуку спільного вирішення готові до розумних і доцільних змін первинних домагань.

Великий вплив на перебіг переговорів має характер емоційних установок сторін одна стосовно одної, що значною мірою залежить від значимості проблем, які вирішують, ступеня інформованості про наміри суперника, а також особистісних особливостей учасників переговорів.

Потрібно брати до уваги також характер взаємин під час проведення переговорів, які залежать від таких чинників:

- ступеня єдності кожної зі сторін щодо цілей, стратегії й тактики переговорів;
- системи очікувань, яка склалася, тобто, від того що очікує від переговорів власне група або організація, яка "стоїть" за нею, і на що сподівається суперник.

Експериментально доведено, що на динаміку перебігу переговорів найсуттєвіший вплив мають:

- статус учасників переговорів;
- тип поведінки третьої сторони, яка є посередником у вирішенні конфлікту
- спосіб підготовки переговорів;
- характер проблеми, яка спричинила розбіжність, суперечність. На практиці виявлено, що, коли статус учасників переговорів надає їм значну

свободу дій, переговори відбуваються швидше й успішніше, ніж коли представники жорстко регламентовані і мають обмежені права.

Четвертий етап розвитку конфлікту— конфлікти можуть мати різноманітне вирішення залежно від таких умов:

- предметного змісту;
- наявності об'єктивних можливостей для його вирішення;
- учасників і умов перебігу конфлікту;
- від ділових і особистісних рис осіб, до обов'язків яких належить пошук шляхів вирішення конфлікту.

Діапазон вирішення конфлікту або варіанти вирішення можна описати так:

- Цілковите припинення конфронтації шляхом взаємного примирення сторін (складність такого вирішення — у пошуку об'єктивної основи примирення).
- Компроміс, що ґрунтується на частковому задоволенні домагань обох сторін, необхідності взаємних поступок. Цей вихід приводить до взаємного виграшу, характерного для ситуації на зразок "угода".
- Вирішення конфлікту на принциповій, діловій основі:

— конструктивно — шляхом задоволення об'єктивних вимог, претензій сторін, що конфліктують;

— деструктивно — шляхом виявлення необґрунтованості претензій, профілактичної і виховної роботи, а також шляхом покарання учасників конфлікту.

- Організаційне (механічне) припинення конфлікту — розформування підрозділу, якщо вирішити конфлікт іншими способами неможливо; звільнення одного з учасників конфлікту (однієї зі сторін) з організації;

переведення одного (здебільшого лідера) або декількох членів конфліктної сторони в інший або інші підрозділи певної організації.

Способи вирішення конфлікту передбачають свідомі, активні дії осіб, які зацікавлені у позитивному для колективу вирішенні конфлікту.

Одним із складних завдань, які стоять перед керівником і колективом, є оптимальне, справедливе вирішення конфлікту.

Вирішення конфлікту можливе на двох рівнях:

- на частковому, коли усувають тільки конфліктну поведінку, але не усувають глибинні психологічні, внутрішні спонукання до конфлікту;
- на повному, коли конфлікт вирішення і на рівні реальної поведінки, і на психологічному (емоційному) рівні.

Часткове вирішення конфлікту наявне, якщо, зважаючи на відповідні зміни реальних умов середовища, конфліктна ситуація змінюється так, що сторони вимушені припинити конфліктні дії. Хоча намагання досягнути своїх початкових цілей у них збереглося. Саме до цього приводять адміністративні вирішення конфлікту, коли запроваджують певні санкції та заборони.

Щоб успішно вирішити конфлікти, керівникові передусім необхідно вміти реально оцінити і проаналізувати кожную конфліктну ситуацію. Керівник повинен:

- відрізнити безпосередній привід конфліктного зіткнення від його причин, який можуть маскувати учасники конфлікту;
- визначити "ділову (об'єктивну) зону" конфлікту. Важливо з'ясувати, якою мірою предмет суперечок стосується технології виробництва, системи організації та оплати праці в колективі, а якою — особливостей ділових та особистісних взаємин сторін, які конфліктують. Це дасть змогу в процесі визначити характер конфлікту і локалізувати його сферу;

- визначити мотиви "входження" людей у конфлікт. Для цього необхідно знати життєвий шлях працівників, особливо в останній період, їхні погляди і переконання, інтереси і запити;
- визначити спрямованість конкретних дій учасників конфлікту, маючи на увазі те, що саме у засобах, які використовують сторони, відображаються мотиви участі у конфлікті.

Дослідження засвідчують, що для конструктивних вирішень конфліктів, що виникають, необхідно намагатися забезпечити взаєморозуміння конфліктуючих сторін, усвідомлення предметного, а не особистісного характеру розбіжностей. З'ясування взаємних позицій попереджує "переростання" ділових, виробничих розбіжностей у міжособистісні. [23]

Наслідки конфлікту

Долинська Л.В. та Матяш-Заяц Л.П. розглядають наслідки конфлікту як деструктивні та конструктивні, вони пишуть: «Важливо відрізнити конструктивний конфлікт від деструктивного.

Конструктивний конфлікт - це той, в якому сторони не виходять за межі етичних норм і переконливих аргументів, коли вони контролюють емоційні сплески вольовими зусиллями та логікою, коли хоча б одна з них може враховувати інтереси іншої на рівні зі своїми, і готова шукати вихід із ситуації. Коли у результаті вирішення конфлікту відносини між його учасниками зберігаються, розвиваються, а причина конфлікту переростає у творче новоутворення, сторони Отримують повне або часткове задоволення інтересів.

Деструктивний конфлікт - це той, коли сторони не хочуть враховувати інтересів одна одної і наполягають на виконанні тільки своїх умов, або коли опоненти використовують неетичні методи боротьби, утискають інтереси або принижують гідність іншої сторони».

Також Долинська Л.В. та Матяш-Заяц Л.П. пишуть про роль конфлікту, а саме: «Також Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно зрозуміти причини виникнення конфліктної ситуації.

Функціональні наслідки конфлікту

Існує сім функціональних наслідків конфлікту. Один з них полягає у тому, що проблема може бути вирішена таким шляхом, який задовольняє всі сторони, і в результаті люди більше будуть відчувати свою участь у вирішенні цієї проблеми. Це, у свою чергу, зводить до мінімуму або зовсім виключає труднощі, розбрат, несправедливість та необхідність йти проти волі. Інший функціональний наслідок полягає у тому, що сторони будуть більше готові до співробітництва, а не до антогонізму у випадках, здатних викликати конфлікт.

Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть виникнути дисфункціональні наслідки, тобто умови, які заважають досягненню цілей існування організації.

Дисфункціональні наслідки конфлікту

- Незадоволеність, поганий стан душі, зростання плинності кадрів та зниження продуктивності роботи
- Менший ступінь співробітництва в майбутньому
- Сильна відданість своїй групі та непродуктивна конкуренція з іншими групами організації
- Уявлення про іншу сторону, як про "ворога", уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони, як про негативні
- Скорочення взаємодії та спілкування між конфліктуючими групами
- Збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами у міру зменшення взаємодії та спілкування
- Зменшення акценту: надання більшого значення "перемозі" у конфлікті, ніж вирішенню існуючої проблеми

Конфліктна ситуація, як і будь-яка інша управлінська ситуація, може бути керованою і некерованою. Для перетворення некерованої конфліктної ситуації у керовану, менеджер повинен володіти методами управління конфліктними ситуаціями». [10]

2.2 Шляхи та моделі врегулювання конфліктів в організації

Способи попередження та вирішення конфліктів

Під час спілкування люди взаємодіють один з одним. Викладачі спонукають студентів до навчання, керівники своїх підлеглих до роботи, а батьки займаються вихованням своїх дітей. Всі ці види взаємодії є конфліктними.

Розглядаючи проблему управління подібними ситуаціями, соціологія спирається на той теоретичний фундамент, який був закладений у науку управління американським ученим Елтоном Мейо у доктрині людських відносин. Соціологія виходить з того, що поведінка людей визначається не тільки раціональними, а й ірраціональними імпульсами, через що вона буває важко передбаченою. Ці моменти стихійності особливо зростають в умовах емоційної напруженості та стресів, з якими пов'язані конфлікти, що й робить завдання їх урегулювання за допомогою наукових методів надзвичайно складним.

Незважаючи на це, спираючись на теоретичні висновки сучасної соціології, психології та теорії управління, а також на існуючу практику вирішення конфліктів, сучасна соціологія розробила цілий арсенал способів забезпечення оптимальної поведінки людей у конфліктних ситуаціях, що забезпечує конструктивне завершення конфліктів, а також їх профілактику та попередження.

Профілактика конфлікту - такий вид управлінської діяльності, який полягає в завчасному розпізнаванні, усуненні або ослабленні їх передумов. Успіх цієї діяльності визначається комплексом передумов:

- знанням загальних принципів управління соціальними колективами й умінням використовувати їх для аналізу конфліктних ситуацій;
- рівнем загальнотеоретичних знань про суть конфлікту, його причини, види й етапи розвитку, що вироблені конфліктологією;
- глибиною аналізу на цій загальній теоретичній основі конкретної передконфліктної ситуації;
- ступенем відповідності обраних методів попередження небезпечної ситуації її конкретному змісту; [20]

Щоб уникнути конфлікту в організації, треба навчитися протистояти конфліктам. Перш ніж вступати в конфлікт, слід подумати, чи варто це робити. Треба з'ясувати інтереси і порівняти всі плюси і мінуси, які можна отримати в результаті участі в конфлікті. При цьому слід спробувати оцінити не тільки найближчі, а й віддалені результати, причому як виробничі, так і ті, які зачіпають особисте життя учасника.

Важливим фактором запобігання конфлікту в організації є постійне підвищення кваліфікації співробітника. Це надає йому почуття впевненості і позитивно впливає на відносини з колегами і керівництвом. Однак не варто впадати в надмірну залежність від своєї роботи. В іншому випадку людина втрачає свою цілісну ідентичність і виступає як людина-функція. У разі фіаско на терені трудової діяльності він втрачає все. Звідси надмірна відповідальність і страх позбудеться цього всього. В даному випадку будь-які розмови або дискусії про статус співробітника в організації мають для нього підвищений конфліктний потенціал. Таким чином, надмірна ідентифікація людини з роботою робить його занадто вразливим для конфліктів. Для того щоб уникнути такої ситуації, йому слід розширити коло своїх інтересів. Це допоможе бути менш залежним від основного виду діяльності.

Особливо слід сказати про те, що конфлікти нерідко відбуваються через відсутність або обмеженість необхідної інформації. Тим часом уникнути конфліктів в робочому колективі можливо тільки в тому випадку, якщо найважливішою рисою спілкування в ньому є відкритість і гласність, чесність і довірливість.

Наступні поради, які дасть німецький психолог і соціолог Еберхард Г. Фелан, допоможуть поліпшити можливості спілкування та обміну інформацією в організації, пом'якшити проблеми і запобігти конфліктам.

- Коли ви коментуєте чийсь успіхи і манеру поведінки, робіть це не абстрактно, а конкретно.
- Не очікуйте від колег досконалості. Не забувайте: і у вас не завжди рівний настрій, і вам доводилося помилятися.
- Там, де це доречно, висловлюйте позитивну реакцію. Уникайте несправедливою і образливою критики.
- Запитуйте колег про їхню роботу і про пов'язані з нею проблеми і досягнуті успіхи.
- Давайте відчутти клієнтам та іншим стороннім людям, що ви високо цінуєте своїх колег.
- Знаходьте час для бесід зі своїми колегами.
- Не влаштовуйте пошуку винних. Краще знайдіть можливість підтримати колег і допомогти їм.
- Ніколи не критикуйте відсутніх.
- Дякуйте за конструктивну критику.
- Приймайте слушні поради і вносите власні раціоналізаторські пропозиції.

Для попередження конфліктів також важливо, щоб кожен працівник мав чітке уявлення про свої права та обов'язки в організації. Це допоможе уникнути непотрібних непорозумінь і образ, викликаних можливими протиріччями між правами і обов'язками, між статусом і роллю, між очікуваними діями і вчинками. Не слід соромитися задавати питання з приводу інформації, що надійшла, однозначно треба з'ясувати сенс тих завдань і розпоряджень, які надходять на ваш рахунок.

При цьому керівнику слід звернути особливу увагу на те, щоб довести до відома підпорядкованих свій стиль і принципи керівництва. Це допоможе співробітникам визначити лінію поведінки. Слід також мати на увазі, що нікому не рекомендується брати участь в інтригах і підтримувати плітки і чутки, що сприяють виникненню конфліктів. Навпаки, слід всіляко підтримувати прагнення членів робочої групи до співпраці, сприяти формуванню і утвердженню в робочій групі загальних цінностей, виникнення почуття згуртованості і спільної команди. Все це покликане стабілізувати відносини в колективі.[35]

Певна річ, учені та філософи досі сперечаються про досяжність ідеалу загального миру та співпраці. Однак в одному вони приходять згоди, цілий світ та людське суспільство постійно переживає зміни і трансформації порядку на хаос і навпаки, організації процесів да дезорганізації, єдності та протистояння, консенсусу та конфлікту. Людина як один з вищих досягнень організованого начала в світі, природно покликана затверджувати навколо себе саме це начало, протистояти неорганізованості, хаосу, безладу.

Тому кожен керівник має усвідомлювати не лише труднощі, а й реальні можливості вирішення цього найважливішого управлінського завдання, покликаного мірою своїх сил протидіяти будь-яким проявам дезорганізації, особливо тим, які привносять в життя небезпеку виникнення руйнівного конфлікту. Універсальним засобом запобігання таким конфліктам і є

проведення лінії на зміцнення співпраці, яка послідовно здійснюється як на соціальному, так і на психологічному рівнях.

Підтримка та зміцнення співпраці, відносин взаємовиручки є центральною проблемою всієї тактики попередження конфлікту. Станіслав Михайлович Ємельянов описує шість методів рішення:

1. Метод згоди – використовуючи цей метод учасників конфлікту залучають до загальної справи. Під час залучення до однієї справи у супротивники звикають співпрацювати один з одним, спільно вирішують проблеми, у них з'являються спільні інтереси і вони пізнають один одного.

2. Метод доброзичливості, або симпатії — Цей метод є чудовою профілактикою в разі агресивності і невмотивованої ворожнечі у взаєминах. Метод розвиває та вдосконалює здібності співчувати, розвиває готовність надавати практичну допомогу своїм партнерам, дає змогу зрозуміти їх внутрішній стан. Дуже важливо використовувати цей метод в кризових ситуаціях, коли вираження співчуття набуває особливо важливого значення.

3. Метод збереження репутації партнера. Цей метод варто використовувати при будь-яких формах міжособистісного спілкування, а не лише з метою попередження конфліктної ситуації. Концепція методу полягає у попередженні негативного розвитку подій або при виникненні розбіжностей в поглядах, думках стосовно ситуації, потрібно виражати належну шану до апонента, визнавати його гідність та авторитет. За допомогою такого ставлення ви стимулюєте опонента так само ставитися до вас з повагою та визнанням вашого авторитету.

4. Метод недопущення дискримінації людей Цей метод чудово характеризує старе японське прислів'я: «Навіть якщо ви працюєте краще за інших, не поведітьесь як переможець». Тобто метод повністю виключає можливість будь-якого порівняння за принципом порівняння, хто гірший, а хто кращий. З метою профілактики конфліктів в практиці управління достатньо

часто використовують зрівняльний метод з матеріальним заохоченням співробітників фірми. Цей метод дозволяє уникнути заздрощів які можуть спровокувати конфлікт. Найбільш поширений цей метод в Японії.

5. *Метод психологічного заохочення.* Як відомо почуття та настрої людини може піддаватись певному регулюванню та потребує підтримки. Для цього є безліч способів, до яких відносяться: проведення сумісного відпочинку, презентації, корпоративні заходи. Такі заходи допомагають зняти психологічну напругу, викликають або зміцнюють почуття симпатії між співробітниками, сприяють емоційній розрядці, створюють морально-психологічну атмосферу в компанії. Саме це сприяє профілактиці організаційних конфліктів.

6. *Метод взаємного доповнення.* Цей метод базується на доповненні тих якостей, здібностей яких не вистачає одному співробітнику і якими в достатній мірі володіє інший співробітник. Наприклад люди творчих професій не схильні в роботі до рутини, монотонності, але для успіху роботи ці якості також потрібні. Особливо важливим метод взаємного доповнення виступає при формуванні робочих груп. Тоді ці групи будуть ефективними. Важливо вміти побачити сильні і більш слабкі якості людини й вміло використати їх, це допоможе налагодити сумісну працю й уникнути конфліктних ситуацій.

Слід зазначити, що запобіганню конфлікту може послужити все, що забезпечить зміцнення взаємної довіри та допоможе запобігнути конфлікту.

Для профілактики конфлікту кожен керівник має не тільки володіти певними знаннями особливостей індивідуальної психології, а й володіти методами групової психології, методами групової психології. Також варто пам'ятати, що існують психологічні типи, які відіграють значну роль у генеруванні конфліктів, виділяються специфічними рисами характеру. їх Іноді називають конфліктними особами. [20]

Також С.М. Ємельянов описує п'ять типів конфліктних особистостей, так: «На мою думку є п'ять основних типів конфліктних особистостей:

демонстративний тип; ригідний; некерований; суперточний; „безконфліктний”.
Дамо коротку характеристику зазначеним типам особистості.

Демонстративний тип.

Для представника цього типу важливо добре виглядати в очах інших і бути в центрі уваги. Своє ставлення до оточуючих він в першу чергу визначає тим як оточуючі ставляться до нього. Легко долає поверхневі конфлікти та пристосовується в різних ситуаціях. Поведінка більше проявляється емоційно, а не раціонально. Свою діяльність не схильні планувати, діють ситуативно, якщо щось і спланують, то слабо впроваджують в життя. Демонстративний тип рідко зустрічається на кропівчій та систематичній роботі. Конфліктних ситуацій не уникають легко взаємодіючи та відповідаючи опоненту.

Ригідний тип

Цьому типу притаманна завищена самооцінка, підозріливість, завищена самоконфліктність. Від оточуючих постійно вимагає підтвердження особистої значимості. Такі люди прямолінійні, не гнучки, часто не враховують нові обставини, погано сприймають зміни в певних ситуаціях. Не здатні спокійно сприймати точку зору оточуючих та рахуватись з думкою інших. У таких людей переважає хвороблива образливість, підвищена чутливість по відношенню до дійсної і надуманої справедливості. Мало критичні до власних вчинків, повагу на свою адресу сприймають як належне, а не повагу як образу.

Некерований тип

До некерованого типу відносяться особи, що недостатньо контролюють себе та є достатньо імпульсивними. Особа некерованого типу не задумується під час конфлікту про етичні норми спілкування, може вести себе агресивно, нестримано. В своїх поразках та невдачах схильний звинувачувати оточуючих. Не робить висновків зі свого попереднього досвіду, не може планомірно втілювати задумане в життя, не вміє грамотно планувати свою діяльність.

Суперточний тип

До суперточного типу відносяться люди які досить скрупульозно підходять до виконання поставленого завдання. Цей тип як до себе так і для оточуючих висуває підвищенні вимоги. Причому робить він це таким чином, що оточуючі відчують на собі тиск. Надзвичайно чутливий до деталей, з підвищеною тривожністю, схильний до зауважень оточуючих. Образливий, здатний розірвати стосунки з друзями, близькими йому людьми тільки через те, що йому здалося що його образили. Дуже тяжко переживають невдачі, і на фоні сильних переживань можуть страждати на регулярний головний біль та безсоння. Стримані зовні, не проявляють себе емоційно.

Безконфліктний тип

Безконфліктному типу легко нав'язати свої думки, так як він особистість нестійка у своїх власних думках та оцінках. Цьому типу притаманні внутрішні протиріччя, непослідовність, орієнтир на миттєвий позитивний результат та на ближчу перспективу. Такі люди не володіють великою силою волі, прагнуть до компромісу, залежать від думки оточуючих, не задумуються над наслідками своїх вчинків.

Важливим чинником для результативного завершення конфлікту є участь і регулювання у ньому третьої сторони. Третя сторона може діяти як незалежний посередник (медіатор) або як сила, що підтримує одну зі сторін. У першому випадку завершення конфлікту здійснюється за допомогою – медіації, арбітражу, суду. Медіатор допомагає оптимізувати процес пошуку вирішення проблеми задля припинення конфлікту. У другому випадку завершення конфлікту здійснюється за допомогою соціального тиску.[28]

Вирішення проблеми конфліктних осіб є одним із складних завдань, що виникають перед керівником. Звичайно, може здатися, що найпростіше її вирішити, позбавившись від осіб подібного роду, але на практиці це не завжди можливо здійснити.

Найбільш прийнятним способом нейтралізації негативних дій з боку конфліктних осіб є формування в організації стійкого морально-психологічного клімату, здатного надійно протистояти будь-яким негативним тенденціям. Найважливішою ознакою морально-психологічної зрілості колективу є формування в ньому певного стилю взаємин. Залежно від їх характеру колективи поділяються на: зрілі, з високим рівнем розвитку позитивних взаємин, і незрілі, з відносинами низького рівня.

Для зрілих колективів характерні:

- міцні зв'язки між членами колективу, в тому числі й неформальні (позавиробничі);
- високе відчуття гордості за свій колектив, формування на цій основі стійких традицій;
- наявність можливостей для розкриття працівниками своїх творчих здібностей, зацікавленість їх у своїй праці;

Частота і характер розбіжності, що виникають у колективі, досить рідкі, вони мають короткочасний і непринциповий характер та успішно вирішуються.

До незрілих колективів належать ті, для яких характерні такі ознаки:

- активний пошук винних у разі будь-яких виробничих невдач;
- недооцінка колективних методів керівництва, авторитарний стиль керівництва;
- проведення тривалих і безрезультатних службових нарад;
- поверхнева оцінка роботи співробітників на емоційному рівні;
- байдужість співробітників до змісту ухвалених рішень і результатів їх виконання;
- часті й затяжні конфлікти з усіляких причин.[20]

Подібні ознаки в спілкуванні свідчать про слабку конфліктну стійкість, про рівень низької зрілості в колективі.

Людьми вироблені різноманітні етичні норми та правила для попередження конфліктів і врегулювання взаємин. Це різноманіття пояснюється можливістю вільного вибору кожним із нас тих чи інших моральних цінностей. Одним із проявів цього різноманіття етичних правил і норм і їх високої ролі є ділова етика.

Неписані норми етики, якими керуються так чи інакше учасники ділових взаємин з метою запобігання можливим конфліктам, можуть бути зведені до таких простих вимог:

1. Не запізнюйтесь. Особа з якою була назначена зустріч може просто подумати, що ви не достатньо її поважаєте дозволяючи собі запізнення. Тому важливо вміти правильно планувати свій час. А бавить тоді, коли ви запізнюєтесь через непередбачувані обставини, обов'язково повідомляти іншу сторону про своє запізнення та принести вибачення, що на вас будуть змушені чекати. Пунктуальність – це найважливіша вимога ділового етикету.

2. Не говоріть зайвого, намагайтеся бути не багатослівними. Ні для кого не секрет, що збереження службової таємниці є однією з найважливіших проблем. Саме через недотримання цієї умови дуже часто виникають конфлікти. Так само не варто видавати секрети особистого життя свого колеги, незалежно від того як ви дізнались інформацію, від нього особисто або випадково почули його розмову.

3. Будьте привітні та доброзичливі. Особливо важливим дотримання цього правила є тоді, коли колеги або підлеглі прискіпуються до вас. Потрібно бути ввічливим та чемним. Ввічливість та доброзичливість потрібна на всіх рівнях спілкування починаючи з директора і закінчуючи підлеглими, навіть якщо вони зі свого боку дозволяють іноді бути зухвалими. Адже нікому не буде приємно працювати з грубою, нетактовною, неврівноваженою людиною.

4. Важливо співчувати. Проявляйте співчуття, турботу, чуйність. Піклуйтесь не лише про себе, поважайте думку інших як керівника так і підлеглих.

5. Стежте за зовнішнім виглядом. Важливо вміти вписуватись в оточення на службі в тое же бути охайним і вміти правильно компонувати речі між собою.

6. Правильно пишiть i говорiть. Тобто, все вимовлене i написане має бути грамотною, лiтературною мовою. Якщо у вас виникають сумнiви стосовно правильностi заповнення Вами, наприклад, документу, то звернiться за допомогою до колеги якому можете довiряти або до словника. Навiть в розмовi особистого характеру не використовуйте лайливих слiв. [33]

Серед рiзних засобiв попередження конфлiктiв не слiд забувати i ще про одне: про властиве людям почуття гумору. Будучи дiєвим iнструментом сприятливого спiльного життя людей, гумор сприяє розрядцi напруги, що виникає iнколи в людських взаєминах, є хорошим засобом для того, щоб викликати позитивнi вiдчуття. Зигмунд Фрейд визнавав, що гумор згладжує суперечностi, застерiгає вiд незадоволеностi, а Бернард Шоу стверджував, що iнодi варто розсмишити людей, аби вiдвернути їх вiд бажання вас повiсити.

Гумор об'єднує людей навить тодi, коли здається, що не вже залишилося жодних сподiвань на примирення. Це вiдбувається тому, що за допомогою гумору виявляється хоч якась спiльнiсть мiж ними, загальне для всiх людей розумiння смiшного.

Цi основнi правила дiлової етики є найважливишою передумовою формування тiєї атмосфери спiвпрацi, яка створює надiйний заслiн деструктивним конфлiктам. [33]

Є декiлька способiв управлiння конфлiктом, котрi можна подiлити на двi категорiї: структурнi i мiжособистiснi.

Кулiнiч I.O. пише про способи управлiння конфлiктом якi можна подiлити на двi категорiї, а саме структурнi i мiжособистiснi. Вiн пише: «до структурних методiв вiдносяться:

- роз'яснення вимог до виконання роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби тощо);
- визначення загально організаційних комплексних цілей з метою спрямування зусиль усіх працівників на досягнення загальної єдиної мети;
- використання системи винагород (премій, матеріальних заохочень, підвищення на службі тощо).

Якщо говорити про міжособистісних методів, то можна виділити п'ять головних способів вирішення конфлікту:

- ухилення, уникнення;
- згладжування, пристосування;
- примус (примушування), конкуренція;
- компроміс;
- вирішення, розв'язання проблеми (співпраця).

Ухилення, уникнення. Цей стиль полягає в тому, що людина намагається відійти від конфлікту. Головні способи ухилення від конфлікту: уникнення ситуацій, які провокують виникнення суперечностей, і уникнення обговорення питань, що можуть викликати незгоду.

Згладжування, пристосування. Цей стиль характерний такою поведінкою, яка "диктується" переконанням, що не варто злитися. Оскільки це в кінцевому підсумку негативно вплине на всіх. Навпаки, потрібно стимулювати почуття спільності між членами колективу.

Примус, конкуренція. У межах цього стилю переважають намагання примусити прийняти свій погляд будь-яким чином. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших, поводить себе агресивно і для впливу на інших використовує владу примушування. Цей стиль є ефективним у ситуаціях, коли керівник має велику владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає в

тому, що він пригнічує ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність несприйняття всіх чинників, оскільки відображає тільки один погляд.

Компроміс. Цей стиль характеризується прийняттям погляду, але тільки до певної межі. Здатність до компромісу високо цінують в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість вирішити конфлікт для задоволення всіх. Однак використання цього стилю на ранній стадії розвитку конфлікту може зашкодити діагнозу проблеми і не дати можливості оцінити всі альтернативні підходи до її вирішення.

Вирішення проблеми (співпраця). Цей стиль характеризується визнанням розбіжностей у поглядах і готовністю ознайомитися з іншими, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін.

Залежно від ефективності управління конфліктною ситуацією бувають такі наслідки:

Функціональні (позитивні):

- вироблення сприйнятливих рішень;
- схильність до співпраці;
- поліпшення взаємин між працівниками, підлеглими та керівниками;
- поява додаткових ідей;
- виникнення додаткових альтернатив

Дисфункціональні (негативні):

- погіршення взаємин між працівниками;
- незадовільний моральний клімат, зниження продуктивності праці, плинність кадрів;
- послаблення співпраці в майбутньому;
- непродуктивна конкуренція з іншими групами чи працівниками;
- пошук "ворогів";

- зменшення взаємодії сторін конфлікту;
- збільшення ворожості між суб'єктами конфлікту;
- перебільшення значення "перемоги";
- тривале святкування "перемоги" тощо».

Метод вирішення конфліктів К. Томасом і Р. Кілменом

Ці п'ять головних стилей вирішення конфлікту також розглядають К. Томас і Р. Кілмен. Розглянемо їх більш детально. В основу методів покладено систему, яку називають методом Томаса — Кілмена. Метод був розроблений К. Томасом і Р. Кілменом у 1972 році.

За допомогою цієї система кожна людина може обрати і визначити особисто для себе власний стиль вирішення конфліктних ситуацій. Головні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, пов'язані із загальним джерелом будь-якого конфлікту, коли не збігаються інтереси двох або більше сторін. Ваш стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тим, наскільки ви хочете задовольнити власні інтереси (діючи пасивно чи активно) та інтереси сторони (діючи індивідуально чи спільно (сумісні дії)).

Кожна людина може певною мірою використовувати всі ці стилі, але, звичайно, має пріоритетні. Крім того, деякі стилі можуть бути найефективнішими для розв'язання конфліктів певного типу.

Стиль конкуренції. Стиль конкуренції буде ефективним, коли ви впевнені, що ваше рішення або підхід будуть правильними, у випадку, коли ви наділені певною владою. Але, обрати цей стиль для вирішення особистих стосунків буде не найкращою ідеєю, стиль конкуренції буде створювати відчуження к тими людьми, з якими ви захочете ладнати.

Також не варто використовувати цей стиль у ситуації, коли ваша думка не збігається з думкою іншої сторони і ви не маєте достатньої влади.

Приклади випадків, коли варто використовувати цей стиль:

- Результат дуже важливий для вас, і ви робите велику ставку на власне вирішення проблеми, що виникла.
- Ви маєте достатній авторитет для прийняття рішення, і є очевидним, що запропоноване вами рішення — найкраще.
- Рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте достатньо влади для цього.
- Ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нічого втрачати.
- Ви перебуваєте в критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування.
- Ви не можете зізнатися людям, що перебуваєте у безвихідному становищі, тим часом як хтось повинен повести їх за собою.
- Ви повинні прийняти нестандартне рішення, але сьогодні вам необхідно діяти й у вас достатньо повноважень для цього.

Стиль уникнення. Стиль уникнення варто використовувати в тому випадку коли ви розумієте, що проблема не дуже важлива для вас, коли відчуваєте, що знаходитесь у безвихідному становищі, чи просто не готові витратити свій час.

Також цей стиль можна використовувати, коли розумієте, що інша сторона наділена більшою владою, правда на її боці, що ви не маєте рації. Все це може слугувати підставою для уникнення. Можна спробувати, наприклад, вийти з кімнати, змінити тему розмови. Це допоможе уникнути конфліктної ситуації взагалі або ж відтермінувати її.

Цей стиль може бути корисним тоді, коли вам потрібно прийняти важливе рішення, але у вас є час, щоб над ним поміркувати.

Також цей стиль може стати в нагоді в спілкуванні з особою, що має важкий характер і ви не вбачаєте можливості і потреби в подальшому спілкуванні з нею.

Ще стиль використовують в тих випадках, коли необхідно прийняти рішення стосовно певної ситуації, але ви не володієте всієї необхідною інформацією і рішення потребує певного часу.

Найтипівіші ситуації, за яких рекомендують застосовувати стиль уникання:

- Напруженість занадто велика, і ви відчуваєте необхідність послаблення загострення.
- Вихід не дуже важливий для вас, і ви вважаєте, що рішення настільки тривіальне, що не варто витрачати на нього сили.
- У вас тяжкий день, а вирішення цієї проблеми може завдати додаткових неприємностей.
- Ви знаєте, що не можете або навіть не хочете розв'язати конфлікт на свою користь.
- Ви хочете виграти час, можливо, для того, щоб отримати додаткову інформацію чи заручитися чиеюсь підтримкою.
- Ситуація дуже складна, і ви відчуваєте, що розв'язання конфлікту обійдеться для вас занадто дорого.

В даній ситуації у вас мало влади і ви розумієте, що обговорення і висвітлювання конфлікту тільки погіршить ситуацію. Ви розумієте, що у інша сторона має більше шансів у вирішенні питання на свою користь.

Можна вирішити, що стиль уникнення це «втеча» від проблеми, але насправді відетмінування або ухиляння можуть бути цілком придатним рішенням, все залежить від безпосередньої ситуації яка склалась.

Є велика вірогідність, що коли ви перестанете реагувати на проблему, змінете тему, будете ігнорувати проблему, переключите свою увагу на щось інше, то вона вирішиться сама собою. Якщо ні, то зможете повернутись до цього питання коли будете відчувати більшу готовність і потребу.

Стиль пристосування. Цей стиль ви можете використовувати тоді, коли результат справи не дуже важливий для вас, але ви знаєте і розумієте, що він дуже важливий для іншої сторони. Також цей стиль можна використовувати в тій ситуації, коли ви розумієте, що інша людина наділена більшою владою і ваші шанси отримати гору значно нижчі. В такому випадку є сенс піти на поступки і погодитись з тим, чого хоче інша сторона.

Інша річ, коли ви відчуваєте, що поступаєтеся дійсно у дуже важливому питанні для вас, в такому разі стиль пристосування використовувати не варто. Також він може бути непридатним у тій ситуації коли інша сторона не оцінює зробленого вами.

Можна вдатись до цієї стратегії, щоб на деякий час пом'якшити ситуацію, що склалась та повернутись до неї через деякий час, щоб відстояти свою позицію.

Цей стилі як і стиль уникнення можна використовувати як і стиль уникнення, тоді, коли у вас є потреба відкласти вирішення проблеми на пізніше. Основною відмінністю від стилю уникнення є те, що ви дієте разом з іншою стороною, ви погоджуєтесь йти на поступки і побажання іншої сторони. І навпаки, використовуючи стиль уникнення, не робите нічого аби задовольнити інтереси чи потреби іншої людини. Ви просто йдете від проблеми.

Ось найхарактерніші ситуації, в яких рекомендується використовувати стиль пристосування:

- Вас особливо не хвилює те, що трапилось.
- Ви прагнете зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми.
- Ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось стосунки, ніж захищати свої інтереси.
- Ви розумієте, що результат значно важливіший для іншої людини, ніж для вас.

- Ви розумієте, що правда не на вашому боці.
- У вас мало влади або мало шансів перемогти.
- Ви вважаєте, що інша людина матиме з цієї ситуації корисний урок, якщо підете назустріч її бажанням.

Поступаючись, погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь іншої людини, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і відновити гармонію. Ви можете використати цей період затишшя, щоб виграти час і потім домогтися остаточного, бажаного для вас результату.

Стиль співпраці. Обираючи цей стиль, ви приймаєте активну участь у вирішенні конфліктної ситуації, захищаєте свої інтереси, але водночас прагните до співпраці з іншою стороною.

Обираючи стиль співпраці ви маєте бути готові до більш тривалої роботи порівняно з іншими підходами до конфліктів, це пов'язано з тим, що спочатку ви "викладаєте на стіл" інтереси, потреби обох сторін, тільки потім переходите до їх обговорення.

Але якщо ви володієте достатньою кількістю часу, а вирішення проблеми має для вас дійсно важливе значення, то стиль компромісу буде чудовим варіантом для взаємовигідного рішення.

Особливо ефективним цей стиль є тоді, коли сторони мають різні приховані потреби. Спершу здається, що сторони прагнуть одного й того ж, але мають різні цілі, плани і стратегії на майбутнє, що в свою чергу і буде джерелом конфлікту. Розглянемо на прикладі: службовець повільно працює. Однак, спочатку потрібно з'ясувати причину його повільності, можливо повільність це причина невдоволеності працею або умов праці.

Важливо знайти і з'ясувати корені проблеми, бо, якщо реагувати на проблему виключно поверхово, то це як косметичний ремонт, ефективність якого виявиться низькою і нетривалою за часом.

Так, наприклад, людина може перестати повільно працювати, але буде використовувати робоче обладнання в особистих цілях, влаштовуватиме додаткові перерви. І буде вважати, що її дії правильні, адже її роботу оплачують і оцінюють не достатньо.

Якщо обидві сторони розуміють причину і корені конфлікту, то можуть шукати компроміс або альтернативу для рішення.

Такий підхід рекомендується використовувати в ситуаціях, коли:

- Вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін і ніхто не хоче цілком від нього усунутися.
- У вас тісні, тривалі та взаємозалежні стосунки з іншою стороною.
- У вас є час попрацювати над проблемою, що виникла (це добрий підхід до розв'язання конфліктів на підставі перспективних планів).
- Ви та інша людина обізнані з проблемою, і бажання обох сторін відомі.
- Ви і ваш опонент маєте намір винести на обговорення деякі ідеї і потрудитися над виробленням рішення.
- Ви обидва спроможні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного.
- Обидві сторони втягнуті в конфлікт, наділені однаковою владою чи не помічають відмінностей у становищі для того, щоб нарівні шукати шляхи вирішення проблеми.

Стиль співпраці потребує зусиль з обох сторін конфлікту. Обидві сторони мають вміти висловлювати свої думки, бажання, потреби, мають бути готові затратити свій час, вислуховувати одна одну і врешті прийти до альтернативного рішення, яке буде вигідним для обох сторін.

Цей стиль серед всіх інших є найважчим і потребує найбільших зусиль, але разом з тим він допомагає дійти консенсусу, рішення, яке максимально задовольнить обидві сторони конфлікту.

Стиль компромісу. Компромісу досягають на поверховому рівні порівняно із співпрацею; ви поступаєтесь у чомусь, інша людина теж у чомусь поступається, і в результаті ви зможете дійти спільного розв'язання.

Стиль компромісу найефективніший у тих випадках, коли ви та інша людина хочете одного і того самого, але знаєте, що одночасно це є для вас нездійсненним.

Наприклад, ви прагнете обійняти одну й ту саму посаду або, будучи у відпустці вдвох, ви бажаєте провести її по-різному. На випадок спільної відпустки ви можете домовитися таким чином: "Добре, ми проведемо частину відпустки в горах, а частину— на березі моря".

Типові випадки, в яких стиль компромісу є найефективнішим:

- Обидві сторони наділені однаковою владою і мають взаємосуперечливі інтереси.
- Ви хочете дійти рішення швидко, оскільки у вас немає часу або тому, що це найекономічніший і найефективніший шлях.
- Вас може влаштовувати тимчасове рішення.
- Ви можете скористатися короткочасною вигодою.
- Інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними.
- Задоволення вашого бажання є для вас вельми суттєвим, і ви можете дещо змінити початкову мету.
- Компроміс дасть змогу вам зберегти взаємини, і ви волієте отримати хоча б що-небудь, аніж втратити все.

Для того щоб прийти і досягнути компромісного рішення з іншою стороною необхідно починати із з'ясування бажань, інтересів і потреб обох сторін.

Потім потрібно визначити поле спільних інтересів. З вашої сторони повинні бути надані пропозиції, варіанти конструктивних рішень. Вам потрібно уважно

вислуховувати пропозиції іншої сторони і бути готовим іти на поступки та обмін послугами. [19]

3 РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ «ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ КОНФЛІКТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ». МЕТОДОМ ФОКУС-ГРУПОВОГО ІНТЕРВ'Ю

3.1 Програма дослідження.

Фокус-групове дослідження відноситься до якісних методів збору інформації і базується на використанні ефекту групової динаміки. Одною з найвагоміших переваг фокус-групового дослідження є можливість оперативного отримання глибинної інформації в невеликій групі людей. Оптимальна кількість учасників коливається від 8 до 12 осіб, проходить фокус-група під керівництвом спеціального фахівця, а саме модератора. Суть методики полягає у тому, що увага учасників сфокусована безпосередньо на проблемі, що досліджується, з ціллю з'ясування ставлення респондентів до проблеми що досліджується та з'ясувати мотивацію тих чи інших дій.

Для замовника беззаперечною перевагою являється те що, в нього є можливість особисто спостерігати за ходом проведення дослідження і робити певні висновки.

Особливості фокус-групового дослідження

На відміну від кількісних методів дослідження, фокус-групове дослідження дає відповіді на такі запитання: «Чому?», «Як саме?». Тоді як, наприклад, соціологічне опитування яке відноситься до кількісного методу дослідження відповідає на такі запитання: «Скільки?», «Хто?».

Друга відмінність це спосіб завдяки якому формується вибірка та метод збору інформації. В кількісному методі дослідженні, базовою методикою являється опитування. Опитування може бути як телефонним так і особистим. Респонденту використовуючи анкету, задають питання за раніше заготованою схемою. В фокус-груповому дослідженні використовується метод глибинного

групового інтерв'ю, що дозволяє витягти з респондента інформацію, що не лежить на поверхні, а показує широкий спектр відношення до проблеми.

В фокус-груповому дослідженні респондент має можливість приймати активну участь в обговоренні проблеми з собі подібними, що в свою чергу дозволяє значно знизити психологічний бар'єр між інтерв'юером та інтерв'юваним. Дослідження набагато ефективніше, емоційні реакції набагато яскравіші. Модератор так би мовити фіксує учасників на запитаннях, які цікавлять дослідника, з метою отримати приховану інформацію. [27]

В даному дослідженні я виступила в ролі модератора.

Перейдемо безпосередньо до актуальності проблеми, що була обрана мною для дослідження, визначимо ціль та задачу дослідження, об'єкт та предмет дослідження, гіпотези дослідження.

Актуальність проблеми

В сучасному житті конфліктні ситуації зустрічаються досить часто, конфлікти існують стільки, скільки існує людина, так як виникають вони безпосередньо в процесі спілкування, певної взаємодії. Велику частину свого часу людина проводить на роботі, взаємодіючи з колегами, керівництвом, підлеглими, партнерами по бізнесу. При такій щільній взаємодії виникає маса причин через які виникають суперечки. Що в свою чергу може негативно вплинути як на результативності співробітника та на його емоційне та фізичне здоров'я так і вплинути на результативність і продуктивність компанії в цілому. Актуальністю даного дослідження виступає проблема конфлікту, яка супроводжує людину протягом всього її життя. Це пов'язано з тим, що конфлікти виникають безпосередньо в процесі спілкування, певної взаємодії з іншою людиною або групою людей. А як ми всі розуміємо, людина істота соціальна і спілкування є невід'ємною частиною її життя, таким чином невід'ємною частиною стає і конфлікт. Саме тому важливо знати та вміти використовувати ричаги управління і вирішення конфліктів.

Ціль та задача

Ціль та задача дослідження полягає у з'ясуванні причин виникнення конфліктів в організації, визначенні можливих варіантів вирішення конфліктів, підтвердженні чи спростуванні наведених гіпотез.

Об'єкт та предмет

Об'єктом даного дослідження виступають працівники підприємств та організацій з досвідом роботи не менше одного року. Предметом дослідження є визначення причин, поглядів та можливих варіантів вирішення організаційного конфлікту.

Гіпотези

1. Конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації.
2. Люди більш молодого віку з більшою готовністю йдуть на компроміс для швидшого вирішенні конфліктних ситуацій, аніж люди старшого покоління.
3. Потреби людини впливають на її соціальну та економічну поведінку, орієнтують людину на володіння певними благами, заохочують до певного способу поведінки та дій. В першу чергу людина намагається задовільнити такі потреби завдяки роботі, а керівник компанії з ціллю економії, обмежує ресурси та капітал на робочу силу. З цього випливає твердження, що основною причиною всіх організаційних конфліктів в Україні є саме соціальні причини - незадоволеність економічною, фінансовою складовою свого життя, обмеженістю ресурсів, неможливість досягти бажаного, невпевненість у завтрашньому дні.
4. Найефективнішим методом вирішення організаційного конфлікту є його повне уникнення та ігнорування.

Підготовка до дослідження

Учасники дослідження

Як ми вже визначили раніше, оптимальна кількість учасників – від 8 до 12 осіб. Цей діапазон являється оптимальним, перевірений практикою десятиліть. При участі меншої кількості осіб може впасти інтенсивність обговорення, однак, при більшій не всі учасники мають змогу висловити свою думку. Чим менше група, тим більше можливість отримати глибинну інформацію, чим більше, тим більше можливість генерації більшої кількості ідей. Зважаючи на вищезазначене, для проведення дослідження мною було вирішено запросити 8 учасників, так як в даному дослідженні мене більше цікавить саме глибина інформація.

В якості критеріїв відбору учасників головним критерієм для мене був досвід роботи від одного року. Також для дослідження обирала людей різного віку, щоб побачити різницю у ставленні до проблеми організаційного конфлікту різних поколінь та мати можливість за допомогою отриманої в ході дослідження інформації підтвердити або спростувати наведенні мною гіпотези. Стосовно статі та фаху – також намагалась відібрати учасників різної статі, соціального становища та фаху. Це дало мені змогу розглянути проблему під різними кутами, враховуючи думки дуже різних людей. Для способу відбору учасників я використала стихійний спосіб. Ніхто з обраних учасників не був між собою знайомий.

Інформація про учасників дослідження:

Вік учасників від 21 до 54 років.

1. Максим (21 рік) – помічник менеджера ЗЄД (зовнішньо економічної діяльності)
2. Людмила (28 років) – бухгалтер
3. Зінаїда (43 роки) – головний бухгалтер

4. Микола (47 років) – митний декларант
5. Світлана (54 роки) – HR менеджер
6. Олександра (26 років) – офіс-менеджер
7. Максим (33 роки) – фахівець к нетарифного регулювання
8. Анастасія (23 роки) – помічник юриста

Як того і вимагають правила участі в дослідженні ніхто з респондентів не приймав участі в фокус-групових дослідженнях за останній рік, респонденти не пов'язані з маркетинговою діяльністю, соціологічних досліджень, рекламою, опитуваннями. Професійно не знайомі з предметом дослідження.

Вимоги до приміщення

Вимоги до приміщення було дотримано. Колір стін в приміщені в пастельних, спокійних тонах, без яскравих плям та акцентів які б могли відволікати увагу респондентів, з гарною шумоізоляцією, в приміщені був стіл овальної форми за яким комфортно розмістились всі учасники, щоб бачити один одного та модератора, стаціонарна аудіо та відео апаратура для запису була в наявності.

Гайд фокус-групи

Одним з найважливіших завдань модератора є написання гайду для проведення фокус-групи. Отже, переходимо до детального розгляду гайду:

Гайд складається з

- вступу
- привітання модератора
- озвучення та пояснення учасникам теми дискусії
- тривалість дискусії
- пояснення правил фокус групи
- знайомство з учасниками

- Початок бесіди, вступні питання для формування спокійної атмосфери, довіри та залучення в бесіду всіх учасників
- Основні запитання
- Заключний етап. Підбивання підсумків дискусії, казлючні запитання, висловлювання коментарів, неназваних важливих аспектів обговорюваної теми дослідження. [12]

Вступне слово

Доброго дня, мене звати Вікторія!.

Сьогодні ми з Вами поговоримо на таку тему як: Організаційні конфлікти. Причини та можливе вирішення організаційних конфліктів.

Як ми всі з Вами знаємо, в сучасному житті конфліктні ситуації зустрічаються досить часто, конфлікти існують стільки, скільки існує людина, так як виникають вони безпосередньо в процесі спілкування, певної взаємодії. Велику частину свого часу людина проводить саме на роботі, взаємодіючи з колегами, керівництвом, підлеглими, партнерами по бізнесу. При такій щільній взаємодії виникає маса причин через які виникають суперечки. Саме тому предметом дослідження та обговоренням стала саме тема організаційних конфліктів.

Для того щоб наша бесіда пройшла максимально комфортно, я пропоную дотримуватись декількох простих правил, а саме:

- Вислуховувати думку один одного до кінця
- Прошу Вас не залишати цю кімнату до кінця обговорення, так як думка кожного з Вас дуже важлива
- Вимкніть, будь ласка, звук в Ваших мобільних телефонах, щоб ніщо нас не відволікало від розмови
- Прошу кожного з Вас на листку паперу, що лежить перед Вами написати Ваше ім'я, щоб в процесі обговорення нам було легше спілкуватись.

➤ Наша бесіда триватиме від 1,5 до 2 годин

Маю Вас попередити, що наша з Вами розмова буде записана на відео та аудіо апаратуру. Цей запис потрібен виключно для того, щоб не загубити жодної Вами висловленої думки сьогодні. Гарантую, що всі Ваші висловлювання будуть використовуватись виключно в цілях дослідження.

Прошу кожного з Вас вільно висловлювати свою особисту точку зору з питань, що будуть обговорюватись. Думка кожного з Вас є дуже важливою і сьогодні не існує такого поняття як правильна або неправильна точка зору.

Після вступного слова модератор каже декілька слів про себе і звертаючись до кожного з учасників просить назвати своє ім'я та сказати декілька слів про себе. Це допомагає так би мовити «розбити кригу», налаштувати учасників на розмову і перейти до основної частини.

Основний блок запитань

1. Як Ви розумієте поняття "конфлікт", "конфліктна ситуація"?
2. . У чому полягає сутність конфлікту?
3. На Вашу думку які способи вирішення конфліктної ситуації можуть бути?
4. Як саме на Вас впливає конфлікт учасником якого Ви безпосередньо являєтесь?
5. На Вашу думку, чи може конфліктна ситуація мати позитивні або негативні наслідки? Якщо так, то які саме?
6. Чи були Ви учасником організаційного конфлікту? При яких обставинах та з якої причини виник конфлікт? (З якої причини виникає зазвичай?)
7. Як часто Ви є учасником конфлікту на роботі? Як думаєте, чому так відбувається?
8. Якщо виникає конфліктна ситуація на роботі, хто частіше виступає ініціатором: Ви чи інша сторона? Як думаєте, чому так відбувається?

9. Опинившись в конфліктній ситуації, які дії для його усунення Ви вважаєте найбільш дієвими?
10. Якщо говорити особисто про Вас, що частіше Ви обираєте для залагодження конфліктної ситуації? Вважаєте кращим поступитись і відійти в бік задля залагодження ситуації, чи навпаки буде відстоювати свою позицію до кінця?
11. Чи вважаєте Ви спосіб компромісу, при якому обидві сторони залишаться в плюсі найкращим вирішенням організаційного конфлікту?
12. Чи впливає на Вашу продуктивність конфліктна ситуація? Якщо так, то як саме?

Заклучна частина

В заключній частині модератор задає учасникам запитання:

1. Чи є ще щось важливе про що ми сьогодні не сказали в рамках теми дослідження?
2. Чи хочете Ви ще щось додати, до того, що ми вже з Вами обговорили?

Після висловлювання учасників стосовно останніх двох запитань модератор підводячи підсумки обговорення дякує всім за участь

3.2 Аналіз результатів дослідження

Аналіз проведеної фокус-групи

29.10.2018р. мною, було проведено дослідження питання такого явища як: «Організаційні конфлікти. Причини та можливе вирішення організаційних конфліктів» Загальна тривалість дослідження склала 1 годину 50 хвилин.

В ході дослідження були висунуті такі гіпотези:

- 1 гіпотеза; конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації.

Олександра (26 років) *«По-разному, все зависит от ситуации и от причины, по которой возник конфликт. Наверное, в большинстве случаев, которые сейчас всплывают у меня в голове конфликт помогал мне мобилизоваться и показать результат работы лучше обычного. Это наверное желание показать, что я на своем месте, что со своей работой я справляюсь очень хорошо и достойную замену мне будет сложно найти. А еще я несколько раз я была свидетелем того как на совещание руководитель и ТОПЫ нашей компании в долгих спорах и обсуждениях приходили к совсем другому, новому, эффективному решению, которое до этого даже не обсуждали. Так сказать в споре рождается истина».*

Зінаїда (43 роки) *«Я працюю в компанії вже майже 6 років, в основному всі робочі процеси налагоджені, все по своїм місцях, все і всіх знаєш, все вмієш. Але ніхто не відміняв звітні періоди, кінець року і т.д. Тоді і починається справжній аврал який вибиває тебе зі звичного робочого ритму до якого звикла і виливається в конфліктні ситуації з колегами. Ці періоди навчають мене швидше думати, швидше реагувати, краще працювати. Це дозволяє мені покращити свої здібності, а разом з тим, як я стаю більш вправною і показники компанії збільшуються».*

Людмила (28 років): *«Меня конфликтные ситуации за частую выбивают из колее, продуктивность моей работы снижается. Для меня важно находится в благоприятной атмосфере со здоровым климатом для того, что бы моя продуктивность росла. Конфликты и склоки этому не способствуют».*

Ще троє з опитуваних (Максим 33 роки, Микола 47 років, Світлана 54 роки) респондентів відповіли, що конфліктні ситуації стимулюють їх працювати

краще і в цілому позитивно можуть відзначитись на показниках компанії, з учасників (Анастасія 24 роки, Максим 21 рік) дотримуються іншої думки.

Враховуючи вище зазначене гіпотеза хоч і з незначною перевагою, але підтверджена.

2 гіпотеза: люди більш молодого віку з більшою готовністю йдуть на компроміс для швидшого вирішенні конфліктних ситуацій, аніж люди старшого покоління.

Анастасія (23 роки) відповіла: *«Я в любой ситуации стараюсь найти компромисс, не только в рабочих вопросах, но и с друзьями и с близкими. Тем более если каждая из сторон останется в плюсе. Конечно, я за компромисс».*

Максим (21 рік): *«Мне как то все равно, не особо задумываюсь на такие темы. Сам конфликтные ситуации не создаю, поэтому и разгребать не собираюсь. Предложат компромисс – хорошо, не предложат – тоже нормально. А вообще я за мир во всем мире (смеется)».*

Олександра(26 років) відповіла *«Как минимум нужно постараться найти точки соприкосновения с другой стороной. Ведь совсем не хочется идти на работу без настроения, от того, что на работе напряженная атмосфера из-за возникшего конфликта. Я тоже за компромисс».*

Зінаїда(43 роки) вважає: *«А я на своєму досвіді може сказати, що компроміс не завжди спрацьовує. Можеш домовитись, притримуватись певної домовленості, а твоя колега з якою домовлялась за два дні про компроміс вже забуде і продовжить гнути свою лінію. Так тільки час свій марнуєш, тому треба вирішувати питання раз і назавжди».*

Микола (47 років) відповів *«Я против компромиссных решений. Возможно, я не могу быть до конца объективным. Но это как все то, что происходит сейчас в нашей стране (длительная пауза) Я год как вернулся из АТО и хочу сказать, что не одно компромиссное решение принятое за столом*

переговоров, не дало положительных результатов для нашей страны. Так и тут...Нужно отстаивать свои позиции до конца».

Ще двоє респондентів Світлана(54 роки) та Людмила(28 років) за компромісні рішення і Максим (33 роки) вважає, що все залежить від ситуації і обставин, іноді можна піти на компроміс, іноді ситуація цього не дозволяє.

Враховуючи вищезазначене можемо стверджувати, що гіпотеза підтвердилась і люди більш молодого віку з більшою готовністю йдуть на компромісні рішення в конфліктних ситуаціях.

3 гіпотеза Потреби людини впливають на її соціальну та економічну поведінку, орієнтують людину на володіння певними благами, заохочують до певного способу поведінки та дій. В першу чергу людина намагається задовільнити такі потреби завдяки роботі, а керівник компанії з ціллю економії, обмежує ресурси та капітал на робочу силу. З цього випливає твердження, що основною причиною всіх організаційних конфліктів в Україні є саме соціальні причини - незадоволеність економічною, фінансовою складовою свого життя, обмеженістю ресурсів, неможливість досягти бажаного, невпевненість у завтрашньому дні.

Микола (47 років) *«Больной вопрос, поэтому скажу коротко. По социальным причинам беды у нас не только на работе, а в нашей жизни в целом.»*

Максим (33 роки) *«Если говорит о уверенности в завтрашнем дне, то это действительно очень болезненный вопрос. У меня двое маленьких детей, жена в декрете, я несу полную ответственность за свою семью. Именно по этой причине я боюсь менять работу, так как боюсь потерять ту стабильность которую получаю в нынешней компании. Поэтому в моем случае, наоборот, боязнь экономической нестабильности сковывает меня и не дает возможности пробовать развиваться в другой компании расширив горизонты своих возможностей».* Тут скорее речь идет о негодование к

действиям государства и от того, что оно не может дать гражданам почувствовать уверенность в завтрашнем дне».

Думки інших респондентів розділились, але більшість, тобто шестеро респондентів з восьми не згодні з даним ствердженням.

Отже, враховуючи вище зазначене можемо стверджувати, що гіпотеза не підтвердилась.

4 гіпотеза Найефективнішим методом вирішення організаційного конфлікту є його уникнення та ігнорування.

Анастасія (23 роки) відповідає: *«Я конечно могу постоять за себя, но, наверное отойду в сторону. Тем более если ситуация незначительная. Так еще и с коллегами в хороших отношениях останешься».*

Максим (33 роки): *«Если делать такой выбор, то я за то, чтобы отстаивать свою позицию. Один раз дашь слабину и на тебе будут ездить все сотрудники и руководство. Даже в диалоге с руководством, конструктивно, но стоит отстаивать и доказывать свою правоту и то, что именно твои идеи и решения являются правильными. В конфликтных ситуациях все еще масштабней».*

Світлана (54 роки): *«Я человек очень гибкий и всегда готова идти на компромиссы. В моем понимании это лучший способ для решения конфликтов. Отходить в сторону – это для меня уходить, убегать от возникшей проблемы, а я привыкла смотреть трудностям в глаза. Поэтому мой ответ это компромиссное решение. Если же придется выбирать между уйти от конфликта или отстаивать свою позицию, тогда, скорее, отстаивать свою позицию».*

Максим (21 рік): *«В сторону я уходить не собираюсь и прессовать себя никому не позволю. Если почувствую перегиб, то просто уйду. Сейчас новую*

работу найти легко, особенно молодым и перспективным как я. Потом сами локти кусать себе будут».

Інші четверо респондентів притримувались однієї думки, що не варто ухилятися і ігнорувати конфліктну ситуацію, проблему потрібно вирішувати і активно відстоювати свою позицію.

Враховуючи вищезазначене можемо стверджувати, що гіпотеза не підтвердилась.

Підводячи підсумки проведеного дослідження хочеться підкреслити, що дискусія розгорнулась достатньо жвава. Кожен з респондентів приймав активну участь в обговоренні, не боявся висловлювати свою точку зору. По завершенню дискусії респонденти відмітили, що тема обговорення є досить актуальною для сьогодення.

Організаційні конфлікти в Україні дійсно відіграють значну роль в житті людини та суспільства. Дана проблема була актуальною в усі часи і буде актуальною в подальшому.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У магістерській дисертації було досліджено організаційні конфлікти, їх причини, динаміку розвитку конфлікту, та моделі їх врегулювання. Були досліджені теоретичні положення, методичні підходів та практичні засади рганізаційних конфліктів в Україні. Окрема увага була приділена типології організаційних конфліктів, теоретичним підходам до дослідження даної проблематики, причинам виникнення організаційних конфліктів, розвитку та можливим шляхам до їх врегулювання.

У першому розділі магістерської дисертації організаційні конфлікти розглядалися з теоретичної точки зору, як об'єкт наукового аналізу. Вивчалися історія їх появи, становлення, призначення конфлікту. Так було з'ясовано, що конфлікт може бути функціональним або дисфункціональним. У першому випадку - сприяє утворенню соціальних груп, привнесенню в колектив духу суперництва та конкуренції, конфлікт виступає як джерело змін та перетворень, допомагає формуванню компромісу. Тобто може сприяти до підвищення ефективності організації. В другому випадку – призводить до зниження як особистої так і групової задоволеності й ефективності організації в цілому. Також було розглянуто дослідження, яке було проведено Р.Каном та його колегами, завдяки, якому було з'ясовано, що близько половини досліджених ними працівників перебувають в умовах явного конфлікту. Що характерно, в 88% всіх конфліктів тиск створювався саме зверху.

Були розглянуті думки різних фахівців з приводу конфліктів в цілому та конфліктів в організації (психологів, соціологів, конфліктологів). Також були розглянуті основні етапи вивчення конфлікту в історії. Виділялись основні два етапи, а саме: початок XX в. - 1950-і рр. та кінець 50-х рр. XX ст. - теперішній час.

Розділення на два етапи відбулося через те, що у першій половині XX ст. конфлікт не виділявся в окремий об'єкт дослідження, а розглядався як складова

частина більш широких концепцій (наприклад в психології). А на рубежі 1950-1960-х рр. з'являються дослідження, де науковий інтерес звернений безпосередньо до цього феномена. В першій половині ХХ ст. виділялись такі основні підходи до вивчення конфліктології:

- 1.Психоаналітичний (З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорні, Е. Фромм)
- 2.Теорія групової динаміки (К. Левін, Д. Кречів, Л. Ліндсей);
- 3.Фрустраційно-агресивний (Д. Доллард, Л. Берковитц, Н. Міллер);
- 4.Поведінковий (А. Басьо, А. Бандура, Р. Сіре);
- 5.Соціотропний (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле та ін.);
- 6.Отологічний (К. Лоренц, Н. Тінберген);
- 7.Соціометричний (Дж. Морено, Е. Дженігс, С. Додд, Г. Гурвич);
- 8.Теорія структурного балансу (Ф. Хайдер)
9. Інтеракціоністський (Дж. Г. Мід, Т. Шибутані, Д. Шпігель);

До сучасних підходів відносяться:

- 1.Теоретико-ігровий напрям (М. Дойч);
- 2.Теорія організаційних систем (Р. Блейк, Дж. Мутон);
- 3.Теорія і практика переговорного процесу (Д. Прюїтт, Д. Рубін, Р. Фішер, У. Юрі).

Практичними методами в вивченні та аналізі в соціології є з'ясування того, як конфліктуючі сторони особисто оцінюють конфлікт.

До основних методів належать: експеримент, спостереження, аналіз документів, інтерв'ю.

В другому розділі магістерської дисертації були розглянуті причини та динаміка розвитку організаційних конфліктів. Боло з'ясовано, що будь-який конфлікт розвивається в часі, тобто це процес. Таким чином динамікою конфлікту є зміна певних стадій, що відбуваються в певній послідовності та характеризують процес від зародження і до вирішення конфлікту.

Кожен конфлікт, незалежно від причин виникнення, має певну структуру, а саме: сторони конфлікту; причину або ряд причин, що зумовили виникнення конфлікту; поведінку сторін конфлікту, що спрямована на руйнування намірів іншої сторони; з метою вплинути на іншу сторону – застосування сили. У динаміці конфлікту можна виділити основні стадії: *Перша стадія* — виникнення об'єктивної конфліктної ситуації.

Друга стадія — усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б одним з її учасників.

Третя стадія — це безпосередньо перехід до конфліктної поведінки.

Четверта стадія — в залежності від умов, що склались конфлікт може мати різне розгортання. До умов відносяться: зміст конфлікту; наявність об'єктивних умов для вирішення конфліктів; перебіг конфлікту та його учасники; особистісні та ділові риси особі, до обов'язків яких належить пошук шляхів вирішення конфлікту.

Діапазон вирішення конфлікту:

- Завдяки взаємному примиренню сторін (пошуку об'єктивної основи примирення).
- Компроміс, тобто часткове задоволення потреб кожної зі сторін.
- Вирішення конфлікту на діловій основі: конструктивно; деструктивно;
- Організаційне припинення конфлікту — звільнення одного або декількох учасників конфлікту, розформування підрозділу.

В роботі були розглянуті такі наслідки організаційних конфліктів як: функціональні та дисфункціональні.

До функціональних наслідків належать: готовність сторін конфлікту до співробітництва, задоволення потреб всіх сторін конфлікту.

До дисфункціональних наслідків конфлікту належать: зростання плинності кадрів, зниження продуктивності праці, скорочення взаємодії відділів між якими виник конфлікт, незадоволеність, поганий стан душі.

В роботі було розглянуто два рівня вирішення конфлікту:

- На повному рівні (конфлікт вирішено на спсихологічному і на поведінковому рівнях)
- Конфлікт вирішено частково (тобто, задоволена лише одна з потреб)

Для того, щоб ефективно управляти конфліктом в першу чергу потрібно розуміти причину виникнення конфлікту та ціль кожної зі сторін.

В роботі детально були розглянуті методи вирішення конфліктів розроблені К. Томасом і Р. Кілменом у 1972 році.

За допомогою цих методів кожна людина може обрати свій власний стиль вирішення конфліктної ситуації, безумовно, в залежності від ситуації, обставин людина може обрати той чи інший метод або використовувати одразу декілька, але найчастіше є один пріоритетний метод яким людина керується.

До методів належать такі:

- стиль конкуренції
- стиль уникнення
- стиль пристосування
- стиль співпраці
- стиль компромісу

Стиль конкуренції варто використовувати в тому разі коли ви наділені певною владою і ви точно розумієте, що рішення і певний підхід є дійсно правильним. Такий стиль якраз варто використовувати для вирішення організаційних конфліктів, а для вирішення особистих цей стиль не дуже підходить.

Стиль уникнення варто використовувати коли причина конфлікту не дуже важлива для вас і коли ви не хочете втрачати свій час та сили. Також варто використовувати цей стиль коли ви відчуваєте правоту іншої сторони.

Стиль пристосування ви можете використати, коли результат конфлікту не має для вас істотного значення і навпаки має велике значення для іншої сторони конфлікту. Також цей стиль може бути корисним коли інша сторона конфлікту на відміну від вас наділена певною владою. Стиль пристосування буде неприйнятним, якщо ви відчуваєте, що поступаєтесь чимось дійсно важливим для вас.

Обираючи *стиль співпраці* ви маєте бути готові до того, що порівняно з іншими стилями вас чекає активна участь у розв'язанні конфлікту. Він підходить у тому випадку коли для вас важливо захистити свої власні інтереси але в той же час ви зацікавлені в подальшій співпраці з іншою стороною. В такому разі ви викладаєте на стіл потреби та інтереси обох сторін та обговорюєте їх. Обидві сторони маєть приділити певний час на вирішення конфлікту і повинні вміти пояснити, висловити свої потреби та уважно вислухати і почути іншу сторону.

Стиль компромісу. Відмінність цього стилю від стилю співпраці полягає в тому, що компроміс досягається на поверховому рівні порівняно із стилем співпраці. Обираючи стиль компромісу і ви і інша сторона чимось поступаєтесь в результаті чого ви можете дійти спільної згоди. Найефективнішим стиль компромісу є тоді, коли і ви і інша сторона прагнуть до одного і того ж, але є розуміння, що здійснити це одночасно не можливо. Важливо визначити сферу

спільних інтересів після чого подавати пропозиції, вислуховувати пропозиції іншої сторони, бути готовим до обміну послугами та до поступок.

Третій розділ магістерської дисертації присвячено якісному соціологічному дослідженню, а саме фокус-груповому інтерв'ю на тему «Причини та наслідки конфлікту в організації». В даній роботі викладена програма дослідження та аналіз результатів.

Актуальністю даного дослідження виступає проблема конфлікту, яка супроводжує людину протягом всього її життя. Це пов'язано з тим, що конфлікти виникають безпосередньо в процесі спілкування, певної взаємодії з іншою людиною або групою людей. А як ми всі розуміємо, людина істота соціальна і спілкування є невід'ємною частиною її життя, таким чином невід'ємною частиною стає і конфлікт. Саме тому важливо знати та вміти використовувати ричаги управління і вирішення конфліктів.

Чому саме організаційні конфлікти? Тому, що більшу частину свого часу людина проводить на роботі, взаємодіючи з колегами, керівництвом, підлеглими, партнерами по бізнесу. При такій щільній взаємодії виникає маса причин через які виникають суперечки. Що в свою чергу може негативно вплинути як на результативності співробітника та на його емоційне та фізичне здоров'я так і вплинути на результативність і продуктивність компанії в цілому.

Об'єктом даного дослідження виступили працівники підприємств та організацій з досвідом роботи не менше одного року. Предметом - визначення причин, поглядів та можливих варіантів вирішення організаційного конфлікту.

Основними задачами дослідження виступили: з'ясуванні причин виникнення конфліктів в організації, визначенні можливих варіантів вирішення конфліктів, підтвердженні чи спростуванні наведених гіпотез, а саме:

1. Конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації.

2. Люди більш молодого віку з більшою готовністю йдуть на компроміс для швидшого вирішенні конфліктних ситуацій, аніж люди старшого покоління.
3. Головною причиною всіх організаційних конфліктів в Україні є соціальна причина - економічна, політична, фінансова нестабільність та невпевненість у завтрашньому дні.
4. Найефективнішим методом вирішення організаційного конфлікту є його повне уникнення та ігнорування.

В ході дослідження були potwierджені такі гіпотези:

Конфлікт може бути функціональним вести до підвищення ефективності організації. Це в свою чергу доводить нам, що конфлікт може мати не тільки деструктивний, але й конструктивний характер і сприяти розвитку як людини в організації так і безпосередньо сприяє розвитку організації в цілому.

Люди більш молодого віку з більшою готовністю йдуть на компроміс для швидшого вирішенні конфліктних ситуацій, аніж люди старшого покоління були підтвердженні. Це дозволяє нам зрозуміти, що люди більш молодого віку є більш гнучкими, є більш готовими обговорювати проблему, що виникла та шукати можливі шляхи її вирішення як для задоволення своїх потреб та комфорту так і для задоволення потреб іншої сторони.

Гіпотезу: Найефективнішим методом вирішення організаційного конфлікту є його повне уникнення та ігнорування було спростовано. Отже, розуміємо, що люди в своїй більшості схильні до активного відстоювання своєї позиції та на стануть ігнорувати проблему, навіть якщо, проблема чи конфлікт не значні.

Гіпотезу: Потреби людини впливають на її соціальну та економічну поведінку, орієнтують людину на володіння певними благами, заохочують до певного способу поведінки та дій. В першу чергу людина намагається задовільнити такі потреби завдяки роботі, а керівник компанії з ціллю економії, обмежує ресурси та капітал на робочу силу. З цього випливає

твердження, що основною причиною всіх організаційних конфліктів в Україні є саме соціальні причини - незадоволеність економічною, фінансовою складовою свого життя, обмеженістю ресурсів, неможливість досягти бажаного, невпевненість у завтрашньому дні також було спростовано. В ході інтерв'ю було з'ясовано, що конфлікти в організації найчастіше виникають через міжособистісні непорозуміння або неспівпадіння поглядів на ту чи іншу ситуацію. Найчастіше конфлікт виникає співробітник-співробітник.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анцупов А. Я., Баклановський С. В. Конфліктологія в схемах и коментарях. [Електронний ресурс] А.Я.Анцупов, С.В. Баклановський / СПб , 2007. 597с
Режим доступу: <http://klex.ru/hfl>
2. Аткинсон Р., Аткинсон Р., Сміт С., Бем Д., Хоексема С., Введення в психологію Частина 2, [Електронний ресурс] 2000. Режим доступу: <http://medbib.in.ua/psihoanaliticheskiy-podhod.html>
3. Березка С.В., Карпенко Т.В., Теоретичний аналіз наукових досліджень проблеми агресивної поведінки у педагогічній літератур // [Електронний ресурс] Young Scientist 2017 Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10.1/16.pdf>
4. Бородкін Ф.М., Коряк Н.М.Увага: конфлікт! – навчальний посібник [Електронний ресурс] — Новосибірск: Наука, 1989. — 189 с. Режим доступу: http://www.studmed.ru/borodkin-fm-koryak-nm-vnimanie-konflikt_a8ff2393f47.html
5. Брегеда А.Ю., Бовтрук А.П., Дворецька Г.В. Соціологія: Навчально-методичний посібник для самост. вивч. дисц. [Електронний ресурс] А.Ю. Брегеда, А.П. Бовтрук, Г.В. Дворецька -Видавець: Київ: КНЕУ 2000. – 124с.
Режим доступу: <http://politics.ellib.org.ua/pages-1052.html>
6. Вербець В.В., Субот О.А, Христюк Т.А. Соціологія: Навчальний посібник [Електронний ресурс]. – К.: КОНДОР, 2009.- 550. Режим доступу:<https://pidruchniki.com/1584072012681/sotsiologiya/sotsiologiya>
7. Галкіна Т.П. Соціологія управління: від групи до команди: підручник [Електронний ресурс] Москва, 2001. Режим доступу: <http://bibliograph.com.ua/upravlenie-5/15.htm>
8. Герасимчук А.А., Палеха Ю.І., Шиян О.М. Соціологія: навчальний посібник [Електронний ресурс] Київ: вид.- Європейського університету. 2004. – 246с.
Режим доступу: <http://politics.ellib.org.ua/pages-11072.html>
9. Гришина Н. В. Психологія конфлікту: навчальний посібник [Електронний ресурс] Н.В. Гришина / 2 вид. —2008. — 544 с: Режим доступу:

http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/637/N. V. Grishina, Psihologiya konflikta .pdf

10. Дойч М. Вирішення конфлікту (Конструктивні та деструктивні процеси) // Соціально-політичний журнал. 1997. №1.с. 202—212
11. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навчальний посібник [Електронний ресурс] Л.В. Долинська, Л.П. Матяш-Заяц – К.:Каравела, 2017. – 304с. Режим доступу: https://pidruchniki.com/15280307/psihologiya/tipologiya_konfliktiv
12. Дудіна В.І., Смірнова Є.Є., Методологія і методи соціологічного дослідження Методология и методы социологического исследования: Підручник [Електронний ресурс] - СПб:СПбГУ, 2014. – 388с. Режим доступу: https://studref.com/417982/sotsiologiya/gayd_fokus_gruppy
13. Ємільянов С.М. Управління конфліктами в організації: підручник для вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] С.М. Ємільянов вид. 2 / 2017. -262 с. Режим доступу: <http://studentam.net.ua/content/view/4095/86/>
14. Жаворонкова Г.В. та ін. Управління конфліктами: навч. посібник [Електронний ресурс] Г. В. Жаворонкова та ін. - К. : Кондор, 2010. - 172 с. Режим доступу: http://p-for.com/book_359_glava_5_1.1_Zagalne_ponjattja_pro_kon.html
15. Журавльов П.В. Кулапов М.М. Світовий досвід в управлінні персоналом: огляд зарубіжних джерел. - М., 2005. 613 с. С. 402.
16. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. [Електронний ресурс] за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 232с. Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf
17. Кібанов А.Я., Ворожейкін І.Є., Захаров Д.К., Конвалова В.Г. Конфліктологія: підручник. А.Я. Кібанов, І.Є.Ворожейкін, Д.К. Захаров, В.Г. Конвалова —2-вид. і доп. —ІНФРА-М., 2009. —301с.

18. Козер Л.А. Функції соціологічного конфлікту.//Американська соціологічна думка.- М.- 1996.с.542-556.
19. Коноваленко В., Коноваленко М., Соломатін О. , Психологія управління персоналом: навчальний посібник [Електронний ресурс] В.Коноваленко, М.Коноваленко, О. Соломатін / вид. Юрайт 2014. – 480с. Режим доступу: https://pidruchniki.com/18340719/psihologiya/klasifikatsiya_konfliktiv_prichini_vini_knennya_metodi_virishennya_konfliktiv
20. Конфліктологія: навчальний посібник [Електронний ресурс] Підручник Режим доступу: https://pidruchniki.com/10810806/psihologiya/sposobi_poperedzhennya_virishennya_konfliktiv
21. Крисько В. Г. Етнічна психологія: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] — М.: Видавничий центр «Академія», 2002.-320с. Режим доступу: https://stud.com.ua/61915/psihologiya/sutnist_peredumovi_viniknennya_vidi_etnichnih_konfliktiv
22. Кузьменко Т. М., Соціологія: навчальний посібник [Електронний ресурс] – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 320 с. Режим доступу: <http://filelibsnu.at.ua/navchalno-metod/social/Sociologiya-Kuzmenko2010.pdf>
23. Кулініч І.О. Психологія управління:підручник [Електронний ресурс] І.О. Кулініч - К.: Знання, 2011. - 415 с. Режим доступу: <https://westudents.com.ua/glavy/80890-123-osoblivost-rozvitku-virshennya-konflktv.html>
24. Макеєв С.О. Соціологія: навчальний посібник [Електронний ресурс] С.О. Макеєв / вид.: Київ "Українська енциклопедія" 1999.- 344с. Режим доступу: <http://politics.ellib.org.ua/pages-cat-174.html>
25. Менеджмент и трудові відносини / курс лекцій [Електронний ресурс] Режим доступу: https://pidruchniki.com/11610208/psihologiya/organizatsiyniy_konflikt
26. Микитюк О.А., Конфлікт в організації – стаття [Електронний ресурс] Сучасні проблеми управління людськими ресурсами Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/v/konflikty-v-organizatsii-2>

27. Молчанов Н.Н. Маркетинг Інновацій: підручник і практикум для академічного бакалаврату [Електронний ресурс]. - Отв. ред. Гриф УМО ВО 2014.- 528с. Режим доступу: https://stud.com.ua/68222/marketing/fokus_grupi
28. Новак, В. О. Організаційна поведінка : Підручник [Електронний ресурс] / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 498с. Режим доступу: https://studopedia.su/9_19760_poperedzhennya-i-rozvyazannya-konfliktiv.html
- 29.Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В., Основи адміністративного менеджменту – навчальний посібник [Електронний ресурс] Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш Затверджено Методичною радою НТУУ «КПІ» КІІВ-2004Режм доступу:http://www.pravo.vuzlib.su/book_z1266_page_62.html
30. Осипова Е. В. Огюст Конт и возникновение позитивистской социологии // История буржуазной социологии XIX — начала XX века / Под ред. И.С. Кона. Утверждено к печати Институтом социологических исследований АН СССР. — М.: Наука, 1979. — С. 20-39
31. Осипова Н.П., Воднік В.Д., Клімова Г.П., та ін.; Соціологія: Підручник [Електронний ресурс] / За ред. Н. П. Осипової. — К.: Юрінком Інтер, 2003. — 336 с. Режим доступу: http://radnuk.info/pidrychnuku/sotsiologiya/507-osupova/10921-s-3-----_.html
32. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. [Електронний ресурс] Г.В. Осовська — К.: «Кондор», 2003. Режим доступу: <https://library.if.ua/book/3/384.html>
33. Примуш М.В. Конфліктологія: навчальний посібник [Електронний ресурс] М.В. Примуш — вид. Професіонал. 2006. — 288с. Режим доступу: https://pidruchniki.com/10810806/psihologiya/sposobi_poperedzhennya_virishennya_konfliktiv
34. Подольська Є. А., Соціологія: 100 питань-100 відповідей: навчальний посібник [Електронний ресурс] Є. А. Подольська, Т. В. Подольська. - К. :

- ІНКОС, 2009.-352с. Режим доступу: https://pidruchniki.com/12800528/sotsiologiya/uchomu_polyagaye_sutnist_simvolichnogo_interaktsionizm
35. Ратніков В.П. Ділові комунікації: підручник [Електронний ресурс] В.П.Ратніков — М. : вид. Юрайт, 2018. — 527
Режим доступу: https://stud.com.ua/64126/menedzhment/dilovi_komunikatsiyi
36. Ратніков В.П. Навчальний посібник для вузів / Під ред. проф. В. П. Ратнікова. [Електронний ресурс] — М.: Юніті-Дана, 2004. - 240 с. Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file/412642/>
- 37.Рябініна К.В. Актуальні проблеми конфліктології: теоретико-методологічний підхід, Наукова стаття [Електронний ресурс] // Theories and Problems of Political Studies 1`2016 К.В. Рябініна 2016. – 16с.
Режим доступу: <http://publishing-vak.ru/file/archive-politology-2016-1/8-ryabinina.pdf>
- 38.Скібіцька Л. І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М., Антикризисний менеджмент: навчальний посібник [Електронний ресурс] - К. :ЦУЛ, 2014. - 584 с. Режим доступу: http://p-for.com/book_359_glava_5_1.1._Zagalne_ponjattja_pro_kon.html
- 39.Скібіцька Л.І., Конфліктологія: навчальний посібник [Електронний ресурс] - Київ.: Центр учбової літератури, 2007. - 384 с. Режим доступу: http://p-for.com/book_359_glava_5_1.1._Zagalne_ponjattja_pro_kon.html
40. Столяренко Л.Д., Столяренко В.Е., Соціальна психологія: учбовий посібник [Електронний ресурс] 4-те вид. 2016. – 219с. Режим доступу: https://stud.com.ua/77392/psihologiya/kognitivna_psihologiya
- 41.Танчин І.З. Соціологія: Навчальний посібник для студентів ВНЗ, аспірантів, викладачів [Електронний ресурс] І.З. Танчин — 3-тє вид., перероб. і доп. /— К., 2008. — 351 с. Режим доступу: https://pidruchniki.com/14980727/sotsiologiya/sotsiologiya_konfliktu
42. Фрейд, З. Лекції з психоаналізу. Лекція/ З. Фрейд. - М.: КСП +, 1998. – 114с.
43. Фромм Е. Гуманістичний психоаналіз. - СПб., 2002.

44. Хасан Б.І., Сергоманов П.Л. Психологія конфлікту і переговори: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] Б.І.Хасан, П.Л.Сергоманов, 3 вид., стер. М.: Академія, 2007; Режим доступу: http://www.academia.moscow.ru/ftp_share/_books/fragments/fragment_7015.pdf
45. Черниш Н.Й. Соціологія, підручник [Електронний ресурс] Н.Й. Черниш / вид. Знання — 2009. 468с. Режим доступу: https://pidruchniki.com/1029022858165/sotsiologiya/osnovni_metodi_sotsiologichno_go_doslidzhennya
46. Шейнов В.П. Управління конфліктом: підручник [Електронний ресурс] СПб: Санкт-Петербург 2014- 576с Режим доступу: <https://books.google.com.ua/books?id>
- Шонессі Дж. Принципи організації управління фірмою. - М., 2004. с 455 с. 322.
47. Яхно Т.П., І.О. Куревіна Конфліктологія та теорія переговорів, підручник [Електронний ресурс] Т.П. Яхно, І.О. Куревіна, вид. ЦУЛ — 2018. 168с. Режим доступу: https://pidruchniki.com/19440608/psihologiya/konfliktologiya_ta_teoriya_peregovoriv

